

Marko Nikander

# Kehittämishanke Tuska-festivaalin yritys yhteistyön tehostamiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

25.2.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Marko Nikander Kehittämishanke Tuska-festivaalin yritysysteistyön kehittä- seksi 62 sivua + 1 liite 25.2.2013
Tutkinto	Kulttuurituottaja (AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on Tuska-festivaalin ja Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyön tehostaminen. Työn lähtökohta perustuu tilaajayrityksen tahtotilaan syventää omaa osaamistaan työn aihepiirin osa-alueella.</p> <p>Opinnäytetyö on muodoltaan toimintatutkimus, joka on toteutettu useita tutkimusmenetelmiä yhdistelemällä. Tutkimuksellisen triangulaation kolme tutkimusvaihetta vastasivat muodoltaan toisiaan, minkä vuoksi tutkimusotteen etenemistä kutsutaan spiraalimaiseksi. Tutkimussykleissä aineistoja kerättiin ideariihä-, toivelistatekniikka- ja benchmarking-menetelmillä sekä SWOT- ja PESTE-analyysimenetelmillä. Osallistavat aineistonkeruumenetelmät kohdistettiin yrityksen henkilöstölle sekä raskaan musiikin kentän ulkopuolisille tuottajille. Kehittämistyön prosessiin lukeutui myös aiheen teoriaan tutustuminen lähdekirjallisuuden sekä tutkimuskysymysten kannalta relevanttien verkkolähteiden kautta. Toimintatutkimukselle ominaisesti työ toteutettiin vuorovaikutuksessa tilaajayrityksen henkilöstön kanssa. Tulosten ja teoriaosuuden keskinäisen kommunikoinnin pohjalta muodostettiin käytäntöön sovellettavia kehitysehdotuksia.</p> <p>Työn tuloksista voidaan havaita Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyön keskeisimmiksi haasteiksi resurssien puute, toimikentän kova kilpailu ja markkinointirahan niukkuus, ympäristön seurannan puute sekä Tuska-festivaalin imagoon liitettävät negatiiviset mielikuvat. Haasteista huolimatta, yrityksen kumppanuusyhteistyön tehostaminen on mahdollista. Yrityksen sisäisten vahvuuksien potentiaalin täysimittainen hyödyntäminen, oman ammattitaidon korostaminen yhteistyöyrityksille sekä kilpailijoista erottuminen ja kumppaneiden entistä parempi huomioonottaminen ovat toimia, joiden varaan kehitystä voidaan lähteä rakentamaan.</p> <p>Työn lopuksi esitellään konkreettisia kehitysehdotuksia Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyön tehostamiseksi. Ehdotukset tarjoavat yritykselle käytäntöön mukautettavia ajatusmalleja ja ideaviitekehyksiä, jotka toivottavasti ruokkivat yhteistyön tekijöiden innostusta työssä rajattuun aihepiiriin. Ulkopuoliset yritysinvestoinnit ovat oleellinen osa tapahtumien ansaintalogiikka nyt ja tulevaisuudessa. Strategisesti johdettu päämäärätietoinen työskentely tulee olemaan avainasemassa yritysysteistyön kilpailukyvyn kehittämisessä. Tämän toimintatutkimuksen onnistuneisuuden mittarina voidaan pitää sen tilaajalleen tuottaman motivaation määrää.</p>	
Avainsanat	Yritysysteistyö, sponsorointi, festivaalit, Tuska-festivaali

Author(s) Title Number of Pages Date	Marko Nikander Sponsorship Development Plan For Case Tuska Open Air Metal Festival 62 pages + 1 appendix 25 February 2013
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer
<p>This Bachelor's thesis covers Tuska Open Air Metal Festival's sponsorship and explores ways to improve its effectiveness. Finnish Metal Events Ltd. is the organiser of the event and the company's urge to advance its sponsorship know-how can be seen as a starting point for this thesis.</p> <p>This action based research was executed by combining several research methods. Chosen methods consisted of brainstorming, wish list technique and benchmarking. Also SWOT and PESTE analysis were used. Due to the phased progress of the research, its structure can be described as a spiral in which every cycle shared the same functional and analytical pattern. In addition to multiform research methods, relevant literature, websites and net articles were explored in order to deepen the theoretical understanding. This action based research was carried out in close interaction with Finnish Metal Events Ltd. and the stated improvement proposals were based on the results of the conducted study.</p> <p>As for sponsorship, current challenges faced by the company consist of lack of recourses, tough competition related to entertainment sponsorship, general shortage of marketing funds, business environment follow-up and negative associations connected to Tuska-festival's image. Finding the whole potential of the company's internal strengths, highlighting the company's professionalism, standing out from the closest competitors and better caring for the company's present partnerships are means to build on the further advancement.</p> <p>Concrete development proposals are introduced at the end of the thesis. Hopefully, the presented ideas serve as efficient tools when developing the company's sponsorship related efforts. Suggested strategies and idea frameworks can easily be employed in practise and thus they are aimed to elevate the personnel's best interests towards this study's theory. For events, sponsorship investments form a crucial income today, not unlike in the future and therefore, determined sponsorship strategy management will play a key role in developing competitiveness.</p>	
Keywords	Sponsorship, cooperation, festivals, Tuska Open Air Metal Festival

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sponsorien hankinnasta aitoon yritysysteistyöhön musiikkifestivaaleilla	3
2.1	Sponsorointi tänään	5
2.2	Sponsorointi huomenna	7
3	Yritysysteistyö	8
3.1	Arvopohjaisen yhteistyökumppanuuden molemminpuolinen tuotto	11
3.2	Mahdollisten yhteistyökumppanien segmentointi ja priorisointi	13
3.3	Myyntiargumenttien laatiminen	14
3.4	Hyödyntämiskonseptien suunnittelu ja tarjooma	15
3.5	Myyntitaktiikka	17
4	Finnish Metal Events Oy ja Tuska-festivaalin yritysysteistyö	18
5	Toimintatutkimuksen prosessi, tutkimuskohteet ja menetelmät	21
6	Toimintatutkimuksen tulokset	26
6.1	Sykli I: Toimintatutkimuksen rakenteen luominen	26
6.2	Sykli II: Ulkopuolisten tuottajien ehdotukset ja yrityksen sisäisen tietotaidon kartoitus	27
6.2.1	Ulkopuolisten tuottajien ideat	27
6.2.2	Yrityksen sisäisen tietotaidon kartoitus	30
6.2.3	Toisen syklin onnistumisen reflektointi	37
6.3	Sykli III: Yritysysteistyön vertailu ja toimikentän ulkoiset mahdollisuudet	38
6.3.1	Tapahtumien mediakumppanit	40
6.3.2	Tapahtumien virvokekumppanit	42
6.3.3	Tapahtumien palvelukumppanit	44
6.3.4	Tapahtumien yhteiskunnalliset kumppanit	46
6.3.5	Tapahtumien muut kumppanit	48
6.3.6	Syklin onnistumisen reflektointi	50
7	Ehdotukset yritysysteistyön tehostamiseksi	50
	Lähteet	59
	Liitteet	
	Liite1. FME:n yritysysteistyön nykytilan kartoitus	

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Tuska-festivaalin ja täten Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyön kehittämistä. Työn lähtökohdaksi voidaan katsoa yrityksen tahtotila oman toimintansa tehostamiseksi sekä yrityksessä kartuttamani työkokemuksen nostattama motivaatio tarjota tätä opinnäytetyötä hyödynnettäväksi. Yritysysteistyön luonteelle ominaisesti aihetta käsitellään vahvasti liiketaloudellisesta näkökulmasta.

Yritysysteistyön rooli kotimaisten kevyen musiikin festivaalituotantojen yhtenä mahdollistajana on kiistaton. Pääsylipputuloilla on mahdollista kattaa ohjelmasisällöstä koituvat kustannukset, mutta muiden tuotantoteknisten osa-alueiden menoihin tapahtumat tarvitsevat vaihtoehtoisia tulovirtoja. Yritysysteistyö on kiinteä osa festivaalien ansaintamallia ja sen toteuttamistavat hyvin samankaltaisia. Yksi syy vakiintuneisiin käytänteisiin löytyy yrityskumppanuuden monisyisistä ja laajasta aihe-alueesta. Yritysysteistyö on yksi markkinointiviestinnän keinoista ja toimintamallin täysipainoinen hyödyntäminen on riippuvainen käytössä olevista työvoimaresursseista. Kumppanuuksien kokonaisvaltaisempaan ja luovaan hyödyntämiseen löytyy ideoita, mutta ei aikaa.

Olen työskennellyt Finnish Metal Events Oy:n tuotantoassistenttina sekä lukuisissa yrityksen järjestämissä erilliskonserteissa kuluneen puolentoista vuoden aikana. Tänä periodina olen päässyt näkemään yritysysteistyön liittyviä konkreettisia haasteita työn tekijöiden näkökulmasta. Yrityksen ajalliset ja taloudelliset resurssit kohtaavat kovaa kilpailua yhteistyöyritysten kiristyvistä ja alati tarkemmin kohdennettavista markkinointibudjeteista. Tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään tätä haasteiden kehää ja sitä kautta luomaan toimivia kehitysehdotuksia Tuska-festivaalin yritysysteistyön kehittämiseksi ja työn tekemisen tehostamiseksi. Yritysysteistyön tehostamisen mahdollisuutta tarkastellaan ensisijaisesti myyntiosaamisen ja tätä kautta käytännönläheisten toiminnan osa-alueiden kautta.

Tuotannollisesta näkökulmasta aihe on relevantti sen tulonmuodostuksellisen merkittävyyden, luovan markkinoinnin ja elämyksellisyyden, kumppanuuden hoitamiseen budjetoitavan työmäärän sekä toiminnan osapuolten vastuullisuuden kannalta. Aihepiirin monimuotoisten mahdollisuuksien ja haasteiden rinnalla työssä avataan yritysysteistyön suhdetta kotimaiseen kevyen musiikin tapahtumatuotannon toimikenttään. Elävän musiikin sektori on kotimaisen musiikkialan suurin ala ja uusia toimijoita pyrkii kentälle

jatkuvasti. Sektorin kehittyminen suhteessa yritysten kiristyyiin näkyvyysinvestointeihin perustelee yritysysteistyöosaamisen vahvistamista yhtenä tapahtumaorganisaatioiden ja tuottajien kilpailuetuna.

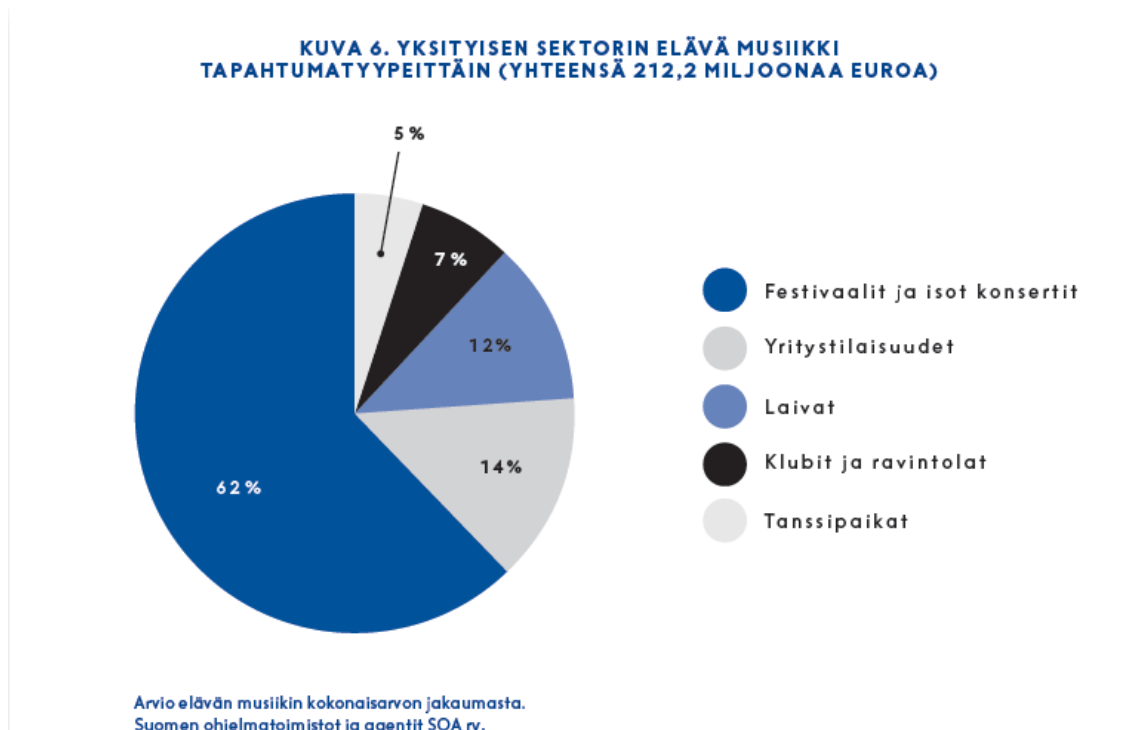
Työ on muodoltaan spiraalimainen toimintatutkimus ja se toteutetaan tutkimuksellisenä triangulaationa eli useampaa tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Spiraalimaisuudella viitataan työn vaiheittaiseen etenemiseen, missä jokainen työn sykli käsitellään samanarvoisena ja toteutetaan yhdenmukaiseen kaavaan perustuen. Tässä työssä on kolme aineistonkeruusykyliä, joista jokaisessa syvennytyään aihealueeseen edellisen vaiheen tulosten perusteella. Toimintatutkimuksessa käytettäviä menetelmiä ovat ideariihi, SWOT- ja PESTE-analyysi sekä benchmarking eli vertaisanalyysi ja konkreettiset kehitysehdotukset esitetään työn lopussa. Toimintatutkimuksen laadulle ominaisesti työ on tehty vuorovaikutuksessa tilaajan kanssa ja kehitysehdotukset on tarkoitettu käytäntöön siirrettäviksi. Tutkimusmenetelmien rinnalla hyödynnetään aihepiiriin soveltuvaa lähdekirjallisuutta sekä ajankohtaisia verkkolähteitä.

Tässä toimintatutkimuksessa tuotetut kehittämissuodotukset perustuvat vahvasti käytännön sanelempiin tarpeisiin. Toimintatutkimuksen tulosten ja teoriaosuuden kommunikation pohjalta täsmentyneillä ehdotuksilla tavoitellaan tehokkuutta Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyön jatkuvaan hoitamiseen. Tämän kehittämistyöprosessin myötä olen saanut tutustua yritysysteistyön lainalaisuuksiin tarkemmin niin käytännön kuin teoriantin tasolla. Tutkimuksen toteuttaminen vahvisti omaa näkemystäni tuottajan työssä vaadittavien kompetenssien laajuudesta, samalla syventäen ymmärrystäni yritysten liiketoiminnallisesta moniulotteisuudesta.

## 2 Sponsorien hankinnasta aitoon yritysyhteistyöhön musiikkifestivaaleilla

Tässä luvussa esitellään kotimaisen elävän musiikin sektoria opinnäytteen tilaajayrityksen toimialan ymmärtämiseksi. Toimintatutkimuksen teoreettista viitekehystä alustetaan yritysyhteistyön tämän hetkisiin tunnuslukuihin, toiminnan laatuun sekä alan tulevaisuuskuviiin tutustumalla.

Maamme musiikkialan kokonaisuutta tarkasteltaessa elävän musiikin sektori on kiistatonta suurin toimiala. Laskennallisesti Suomen musiikkiala on kokoluokaltaan noin 818 miljoonan euron bisnes, josta elävän musiikin osuus on 404 miljoonaa euroa. Sektorin kokonaisarvosta hieman yli puolet tuloutuu yksityiseltä sektorilta. Tämän toimintatutkimuksen liiketoiminnallisen painotuksen huomioiden, elävän musiikin kenttä rajataan yksinomaan yksityisen sektorin toimijoihin. Festivaalit, klubit, ravintolat ja yksityistilaisuudet tuottavat vuodessa 212 miljoonan euron arvosta musiikkitalaisuuksia. Huomionarvoista on, että suuret tapahtumat, joihin Tuska-festivaali lukeutuu, kattaa tästä summasta jopa yli 60 prosenttia. Tapahtumien kokonaistalouden merkittävin tulonlähde muodostuu lipunmyynnistä. Pääsylipputulot tuottavat noin 70 % elävän musiikin tapahtumien tuloista. (Musiikkialan talous Suomessa 2011.) Festivaalien pääsylipputulojen arvioidaan olevan noin 43 prosentin luokkaa (<http://www.festivals.fi/resource/files/festivaalien-taloudellisia-avainlukuja-2010.pdf>, luettu 3.1.2013).



Kuvio 1. Elävän musiikin yksityisen sektorin tulojakauma. Kuva: Musiikkialan talous Suomessa 2011.

Yritysyhteistyön kehittäminen on tapahtumaorganisaatioille tulevaisuudessa yksi oleellinen tulonlähde. Lippujen hintoihin kohdistuvat nostopaineet ovat puhuttaneet festivaalientä jo useamman vuoden ajan. Edempänä tässä toimintatutkimuksessa vertailta- vien festivaalien viikonloppuliput maksavat keskimäärin noin 120 euroa. Hintataso ei ole ajantasainen suhteutettuna tapahtumatuotannon kulurakenteeseen, eikä kilpailukykyinen verrattuna yksittäisiin suuremman kokoluokan konsertteihin. Esimerkiksi lippu huhtikuussa Helsingissä konsertoivan teinisuosikin Justin Bieberin konserttiin maksaa 75 – 145 euroa.

Musiikkialan yleinen murrostila ja alati vähenevä levymyynti on ajanut yhtyeet keikoille ja kiertueille. Tästä seurannut elävän musiikin kentän ylikuumeneminen on nostanut myös tekniikan sekä tapahtumien ja kiertuetuotantojen muuttuvia kustannuksia. Ongelma ei ole ainoastaan taloudellinen, vaan myös järjestäjien kannalta taiteellinen. Samat varmat nimet (=esiintyjät) kiertävät festivaalilta toiselle. Suurnimien tarjonnan vuoksi (<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/music/news/stars-head-to-scandinavia-as-nordic-nations-find-music-industry-salvation-8470413.html>, luettu 17.2.2013) kotimaankin livenä sektorilla on nähtävissä entistä aggressiivisemmän kilpailun merkkejä. Suuryritykset toteuttavat kalliiden artistien stadionluokan konsertteja sekä



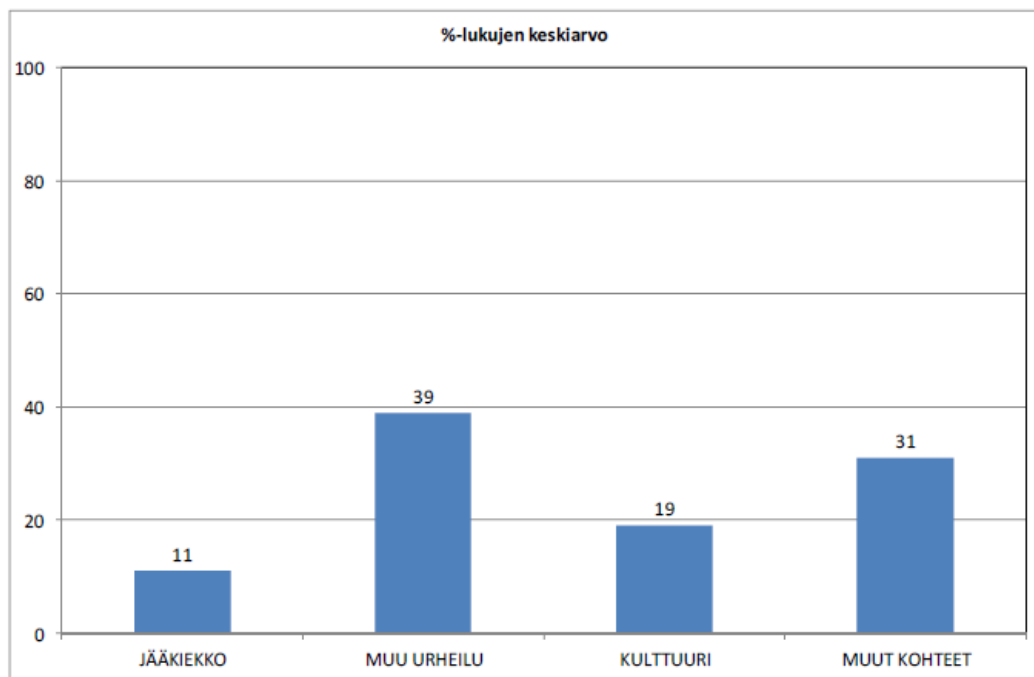
mahdollistavat isojen yhtyeiden tuomisen kotimaisille festivaaleille. Maksimaalista voittoa tavoittelevat yritykset voivat häiritä maamme musiikkialan ekosysteemiä, joka näkyy pahimmillaan paikallisen kontrollin menettämisenä ja tarjonnan yksipuolistumisena (Rumba 13/2011, 46).

## 2.1 Sponsorointi tänään

Sponsorointia hyödynnetään ammattitaitoisemmin kuin koskaan. Se on eriytynyt mainonnan korvikkeesta omaksi uniikiksi markkinointiviestinnän toimialakseen. Toiminta on aiempaa tehokkaampaa ja tavoitteellisempaa. Sponsoroinnin avulla pyritään hakemaan ratkaisuja yritysten erilaisiin liiketoiminnallisiin ideoihin, tarpeisiin ja haasteisiin. Tämän vuoksi nykyään sponsoroidaan rajallisempaa joukkoa yhteistyökumppaneita ja yhteistyöltä odotetaan aiempaa enemmän hyödynnettäviä tuloksia. Sponsoroinnilla haetaan myös osapuolten yhteistä hyvää eli molemminpuolista hyötyä. Tuloksellisuuden lisäksi se mahdollistaa entistä syvällisemmän yritys yhteistyön rakentamisen sponsorikumppanien välille (Valanko 2009, 35).

Mitä lähemmäksi nykyhetkeä tullaan, sitä moniulotteisemmaksi sponsorointitoimet ovat muodostuneet. Alaja & Forssell (2004, 12) kuvaavat 2000-lukua sponsoroinnin innovaation ajaksi, jolle on ominaista sekä liiketoiminnallisen ajattelun että yhteiskuntavastuullisen toiminnan fokus. Mainostajien Liiton toteuttama Sponsorointibarometritutkimus (2012) kertoo, että vuoden 2011 aikana yritykset käyttivät sponsorointiin noin 171 miljoonaa euroa. Luku osoittaa summan kasvaneen neljä prosenttia aiempaa vuoteen (2010) verrattuna. Tutkimukseen osallistui Mainostajien Liiton jäsenyrityksiä 68 kappaletta, jotka edustavat maamme suurimpia mainostajia. Suomen Yrittäjien jäsenkyselyn kautta tutkimukseen vastasi 453 yritystä.

## Sponsorointiin käytetyn rahamäärän jakautuminen



■ MAINOSTAJIEN LIITTO

Sponsorointibarometri® 2012

11.6.2012

Kuvio 2. Sponsorointiin käytetyn rahan jakautuminen 2011. Kuva: Mainostajien Liitto, Sponsorointibarometri 2012.

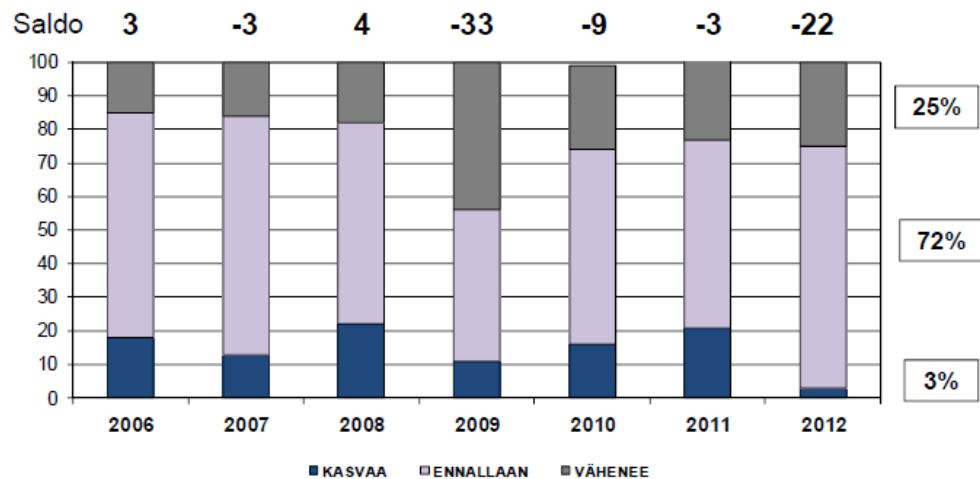
Vuonna 2011 yritysten sponsorointiin käyttämästä kokonaissummasta suurin vastikkeellisen tuen saaja oli urheilu. Määrällisesti seuraavat olivat kulttuuri sekä yhteiskunnalliset kohteet. Tukea saivat myös edellä mainittujen toimikenttien ulkopuoliset tahot. Yritysten panostaminen sponsoroinnin liiketoiminnallisuuteen on nähtävissä edellisvuosien lievästä kasvusta toimialalla. Trendistä huolimatta sponsoritoiminnan arvioidaan hiipuvan tai ainakin kiristyvän tulevien vuosien aikana. Kentällä tapahtuneesta taloudellisesta kehityksestä huolimatta, noin 70 % prosenttia yrityksistä ei vielääkään hallitse sponsorointia markkinoinnin keinona, eivätkä näin ollen osaa yritys yhteistyötään hyödyntää. (Valanko 2009, 36.) Tutkimustulos koskee viiden hengen tai sitä suurempien yritysten osaamista. Kirjoittaja kuitenkin antaa ymmärtää, että tutkimuksen ulkopuolelle jäävien pienyritysten tilanne ei ole ainakaan edellä mainittua tutkimustulosta mairittelevampi. (Valanko 2009, 36.)

## 2.2 Sponsorointi huomenna

Taloudellisesti sponsoroinnin kenttä tuskin kasvaa lähitulevaisuudessa. Kilpailun kiristyessä uusia toimintamalleja on löydettävä ulkopuolisen rahoituksen turvaamiseksi. Kokonaisvolyymin pysyessä jokseenkin ennallaan toiminnan sisäisissä painopisteissä voidaan olettaa nähtävän muutoksia. Muutokset voivat konkretisoitua kohteiden sponsorirahan budjetoinnissa ja sen hakuperusteiden muutoksissa, tukirytysten fokuksessa (esim. kulttuuri vs. urheilu...). Mainostajien Liiton jäsenyrityksistä vain kolme prosenttia ilmoittaa kasvattavansa sponsorointiaan tänä vuonna, 25 prosenttia vähentävänsä ja 72 prosenttia aikoo säilyttää entisen panostustason. Lisääjien ja vähentäjien erotuksena saldoluvuksi tulee -22. Sponsoroinnin vähennyksiä suunnitellaan laajalti eri kohteisiin. Vain nuoriso- ja paikallisliikunta, taidekohteet sekä yhteiskunnalliset kohteet kasvattavat osuuksiaan. Leikkaukset toteutetaan karsimalla kohteiden määrää kuin pienentämällä sponsorointisummaa. Jos alkoholimainonnalle kaavaillut tiukemmat näkyvyysohjeistukset menevät läpi, urheilun osuus sponsoroinnissa tulee kärsimään. Sama koskee myös festivaaleja. Varsinkin panimotuotteiden näkyvyys on tähän saakka ollut olennainen osa kevyen musiikin festivaaleja.

([http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2012.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2012.html), luettu 29.12.2012.)

## Sponsorointiin käytetyn rahamäärän kehitys (saldoluvut)



■ MAINOSTAJIEN LIITTO

Sponsorointibarometri® 2012

11.6.2012

Kuvio 3. Sponsorointiin käytetyn rahan määrä. Kuva: Mainostajien Liitto, Sponsorointibarometri 2012.

Strategisen yritysysteistyön nähdään syventyvän ja monipuolistuvan tulevaisuudessa. Toiminnan vahvuudet huomataan laajemmalti ja tietotaito asiainhoitamiseen kasvaa jatkuvasti. Sekä yrityksissä että kohteissa tullaan tiedostamaan yritysysteistyön vaatiman huomion tarve ja toiminnallisella puolella muun muassa tekniikan kehittyminen vie kumppanuuksia eteenpäin. Sponsorointiajattelu kehittyy ja kohdeyleisön saavuttaminen ja aktiivisen keskusteluyhteyden avaaminen nousee moninaisten markkinointikeinojen keskiöön. Yritysysteistyön kokonaisvaltainen edistyminen kehittää myös toiminnan mitareita ja tulosten tarkkuutta. Tavoitteiden saavuttamisen spesifimmän tutkimismahdollisuuden myötä myös epäonnistumisen mielikuvat vähenevät. Yrityksissä ja kohteissa sponsoroinnista vastaavien henkilöiden ammattiosaamisen kasvu näkyy entistä syvempinä ja kehittyvinä kumppanuussuhteina. (Valanko 2009, 259.)

### 3 Yritysysteistyö

Tässä opinnäytetyössä yritysysteistyöllä tarkoitetaan sitä toimintaa, jossa kulttuuritapahtuma ja liiketoimintaperustainen yritys etsivät, löytävät ja toteuttavat molempia hyödyttävää markkinointia tapahtumassa. Yritysysteistyö on yrityskumppanin näkökulmas-

ta markkinointiviestintää ja välillistä vaikuttamista, jossa yrityskumppani viestii kuluttajille valitseman kohteen, tässä tapauksessa festivaalin, kautta. Yhteistyöyritysten on tiedostettava, että festivaali ei ole ainoastaan yhden viikonlopun mittainen massatapahduma, vaan sen kautta tukijoilla on mahdollisuus tavoittaa kohderyhmäänsä koko vuoden ympäri.

Laajemman näkemyksen muodostamiseksi yritysyhteistyötä on syytä tarkastella muutamien eri määritelmien avulla. Alaja & Forssell (2004) esittelevät yritysyhteistyön luonnetta toimialaa tutkineiden näkemyksien välityksellä. Yksi luonnehdinnoista kuvailee yritysyhteistyötä seuraavasti:

Sponsorointi voidaan määritellä samanarvoisten ja aktiivisten osapuolien vapaaehtoiseksi yhteistyöksi. Myyvä osapuoli antaa ostajan käyttöön goodwill-arvonsa, jota käytetään sovituissa muodoissa suunnitellussa markkinointiviestinnässä, jotta asetetut mainonnalliset, suhdetoiminnalliset ja tiedotukselliset tavoitteet saavutetaan. (Alaja & Forssell 2004, 22.)

Käsitteenmäärittely selvittää yritysyhteistyön konkreettisimmat kohdat selkeästi. Määritelmän mukaan toiminta on vastikkeellista ja liitetty osaksi yrityksen markkinointiviestintää. Myyvä yritys tarjoaa yhtiönsä maineen arvon vastikkeeksi sovittuja toimia vastaan. Lisäksi yritysyhteistyötä ei esitetä mainonnan keinona, vaan se ymmärretään osaksi laajempaa kokonaisuutta. ”Sponsorointiyhteistyö mielletään osaksi yrityksen markkinointiviestintää, joka kuuluu markkinoinnin kilpailukeinoihin tuotteen, hinnan ja saatavuuden ohella.” (Alaja & Forssell 2004, 17.)

Esitetyn määritelmä ja toiminnan lokeroinnin rinnalle on hyvä nostaa seuraavat kaksi näkemystä:

Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen, aineellisiin ja aineettomiin suorituksiin perustuva, mielikuvien vuokraamista koskeva juridinen yhteistyösopimus, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille strateginen ratkaisu ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo mitattavaa lisäarvoa molempien osapuolien toimintaprosessiin. (Valanko 2009, 62.)

Toinen näkökulma pureutuu sponsorointitoiminnan määrittämisen sijaan yhteistyön kaupallistamiseen:

USA:ssa sponsoroinnin hyödyntämiseen kytkettiin jo varhain se tärkein eli myynti. Sponsoroinnin teemaa käytettiin jakelutiemarkkinoinnissa, mainonnassa, myynninedistämässä, promootiossa, ja muussa tapahtumamarkkinoinnissa,

kuponkitarjouksissa, tuote-esittelyissä, näytejakeluissa, myymälämainonnassa, kilpailussa ja jopa suoramarkkinoinnissa. (Valanko 2009, 33.)

Voidaankin sanoa, että yritysysteistyö on kaikille sen osapuolille myynnillisesti tavoitteellista toimintaa, jota määrittävät osallisten väliset yhteistyösopimukset sekä yritysten markkinointiviestinnän strategiat. Aineellisten ja aineettomien yhteistyöelementtien hyödyntämisen kanavat valitaan luovasti ja osapuolia parhaiten palvelevasti. Tässä opinnäytteessä käytetään termiä yritysysteistyö sanan sponsorointi sijaan, koska ensin mainittu kertoo enemmän toiminnan yhdessä tekemisen luonteesta. Laadullisen ja tavoitteellisen yhteistyön normit asetetaan kuitenkin uuteen ja muuttuvaan kontekstiin tapahtumayhteistyöstä puhuttaessa. Festivaalit ovat alttiita sääolosuhteiden muutoksille, medianäkyvyyden epävarmuudelle, yleiselle taloustilanteelle ja elävät muutenkin omaa elämäänsä. Yhteistyölle asetettuja tavoitteita ei välttämättä saavuteta tapahtuman aikana, vaan tulosten kumuloitumista on seurattava pitkään festivaalin jälkeenkin. Tapahtumamarkkinoinnin piirissä arvaamattomia tekijöitä onkin perinteiseen mainoskampanjaan verrattuna paljon. Mainonta pystytäänkin kohdentamaan suoraan halutulle kohderyhmälle. Tämä tekee mainoskampanjan tavoitteiden asettamisesta ja niiden mittaamisesta verrattain helppoa ja vähintäänkin mahdollista. (Alaja & Forssell 2004, 25.)

Kuten muussakin mainonnassa, myös yritysysteistyössä on pohjimmiltaan kyse lisäarvon tuottamisesta jollekin tuotteelle tai palvelulle. Edellä mainittujen epävarmuustekijöiden lisäksi yritysysteistyöstä haaveilevan on tiedostettava ja vastattava seuraaviin kysymyksiin: tavoiteltavien kumppanien määrä, kumppanien tyypit sekä kumppanien koluokka, arvo ja miltä toimijoilta kumppanuutta ollaan vailla. Yrityksen on osattava myös nimetä, jaotella ja antaa kumppaneilleen virallinen yhteistyön status, kuten pääyhteistyökumppani (Valanko 2009, 203). Toisin sanoen, kohteen tulee positoida tavoiteltavat kumppanit suhteessa muihin mukana oleviin yrityksiin sekä itse tapahtumaan ja yritysten rooliin siinä. Jotta yritysysteistyön myynnille voidaan lähteä rakentamaan strategiaa, on toiminta mielletävä osaksi sekä tukevan yrityksen että kohteen markkinointiviestintää. Yritysysteistyön toimintaedellytykset muistuttavat paljon onnistuneen markkinointiviestinnän ydintä. Markkinointiviestintä voidaankin tässä yhteydessä nähdä saateenvarjoterminä, jonka alle myös yritysysteistyö yhtenä markkinointiviestinnän toteuttamisen työkaluna lasketaan.

Tiivistettynä, markkinoinnilla yritys kertoo kuluttajille mitä on saatavilla, mistä ja millä ehdoin eli käytännössä saattavat tuotteensa tai palvelunsa ostavien kuluttajien tai yri-

tysten saataville. Saataville saattaminen ei yksistään vielä riitä, vaan markkinoinnilla tähdätään myös kilpailijoista erottumiseen. Yksi erottumisen mahdollistajista on viestintä. Markkinointia suorittavan yrityksen on pidettävä mielessä, että tuotteesta kertova viesti ei mene perille, jos viestintätyyli on väärin valittu. Eri sidosryhmille valitaan erilaiset viestintätavat; kansalaiset, kuluttajat, kumppaniyritykset, omistajat, yhteiskunta, tavarantoimittajat ja tiedostusvälineet arvostavat ja täten omaksuvat aivan erilaista tietoa. Myös henkilökunta on osa yrityksen ulospäin suuntautuvaa viestiä. (<http://mtl.fi/markkinointi-ja-viestinta>, luettu 2.1.2013).

### 3.1 Arvopohjaisen yhteistyökumppanuuden molemminpuolinen tuotto

Seuraavaksi erittelen markkinointikokonaisuutta, jotta yritysyhteistyö voitaisiin paremmin ymmärtää osaksi laajempaa kontekstia. Toinen perustelu laajemman asiaympäristön hahmottamiselle on onnistuneen yritysyhteistyön kytkeytyminen osaksi yrityksen markkinointiviestinnän strategiaa.

Kun yritys myy tuotteitaan on markkinoinnin tehtävä kertoa asiakkaille, mitä tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa, mistä ja miten niitä voi hankkia ja mitä ne maksavat. Markkinoitavat tuotteet tai palvelut ovat tuotteistettuja, joka tarkoittaa että yritys on pohtinut tarkkaan, mitä tarjotaan ostettavaksi tai kulutettavaksi ja tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja mielihaluja. Näiden perusteella laaditaan markkinointisuunnitelma ja strategia. Strategian perusteella suunnitellaan markkinointiviestintä, jonka kohteena ovat sekä kuluttajat että jälleenmyyjät. (<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/markkinointiviestinta/>, luettu 2.1.2013.)



Kuvio 4. Yrityksen markkinointiviestinnän ympäristö. (<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/markkinointiviestinta/>, luettu 2.1.2013)

Kuluttajaviraston määritelmä yrityksen tuote- tai palvelumyynnin alueesta palvelee hyvin myös yritysysteistyön myynnistä puhuttaessa. Tosin festivaalin yritysysteistyön polveilevista muodoista ja mahdollisuuksista ei viestitä potentiaalisille kumppaneille mainonnan keinoin. Potentiaalisia kumppaneita lähestytään kohteen taholta henkilökohtaisesti, oman tapahtuman tarjoomaan perustuvien myyntiargumentein. Muilta osin määritelmässä esitetyt, pohdintaa vaativat tarjonnan ja kysynnän kohteet ovat relevantteja. Sillä erotuksella, että jo aiemmin mainittua goodwill-arvoa, eli yrityksen aineettoman omaisuuden liiketoiminnan arvoa, eikä yritysbrändistä syntyvien konnotaatioiden vaikutusta myynnin onnistumiseen mainita. Oleellista kuitenkin on, että esitettyjen asioiden pohjalta kannustetaan luomaan myynnin strategia.

Jotta kohteen yritysysteistyöstä vastaava myyjä (tässä tapauksessa FME:n toimitusjohtaja) voi asettaa toimelleen strategian, on ensin tiedettävä yrityksen oma tarjooma, mahdollinen kysyntä tai potentiaalisen kumppanin tarpeet sekä asettava toiminnalle tavoitteet. Tapahtuman tarjoomaksi käsitetään muun muassa festivaalin kävijät, tapahtuman tarjooma näkyvyys sekä sen ympärille toteutettu markkinointiviestintä. Valanko (2009) korostaa, että asetettavien tavoitteiden on oltava täsmällisiä sekä mitattavia ja ne on aina myös kirjoitettava selkokielisesti auki. Yhteistyösopimusmyyntiä koskevia tavoitteita voivat olla esimerkiksi tietyn mittaisen ja hintaisen sopimusten tekeminen tiettyjä toimialoja edustavien yritysten kanssa. Sopimuksille voidaan asettaa tavoitteeksi myös useamman vuoden mittaisista optioista sopiminen. Myynnilisten ja taloudellisten tavoitteiden ohella, voidaan päämääräksi asettaa yhteistyökumppanin kannustaminen ja ohjeistaminen yhteistyön tehokkaampaan hyödyntämiseen. (Valanko 2009, 203).

Yrityksen kirjattu sponsorimyyntistrategia vastaa kysymykseen: miten yrityksemme pääsee asetettuihin tavoitteisiin (Valanko 2009, 204)? Strategian luominen ei ole itseisarvo, vaan sen avulla pyritään saavuttamaan määritettyjä päämääriä ja parempaa kilpailukykyä. ”Strategiaan kuuluvat tarjottavat yhteistyökumppanuuden tasot ja niiden hinnoittelu. Se on ehkä vaikein yksittäinen asia ja päätös, sillä tämä ratkaisee loppupeleissä paljon.” (Valanko 2009, 204 – 205) Tämän haasteen keskiössä on yhteistyön hinnoittelun vaikeus. Toiminnalle ei voida asettaa listahintoja ja arvopohjaisen yhteistyökumppanuuden molemminpuolinen tuotto tulee olla kummankin osapuolen näkö-



kulmasta toiminnan rahallista arvoa mittavampi. Myynnin strategian luomisessa merkittävää on myös kumppanuushierarkian olemassaolo. Kohde voi määrittää ja nimetä yhteistyökumppanuuden tasot parhaiten omaa toimintaansa tukevaksi, mutta vain niitä vasten kohteella on mahdollisuus luoda kumppanilleen statusta ja tätä kautta yhteistyölle lisäarvoa, jota perinteinen yhteistyö ei mahdollista (Valanko 2009, 205).

### 3.2 Mahdollisten yhteistyökumppanien segmentointi ja priorisointi

Yhteistyökumppanien jäsentely ja järjestely on hyvä aloittaa oman toiminnan, viestinnän ja markkinoinnin tarvekartoituksella. Kontakti-listaa rakennettaessa on syytä kysyä muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Mitä tuotteita, palveluja, sisältöä, viestinnän muotoja tarvitaan välittömien kulu-  
jen kattamiseen?
- Mitkä toiminnalliset elementit olisivat arvokkaimpia ja priorisoitavia?
- Mitä strategisia yhteistyökumppanuuksia tavoitellaan (verkotot, kohderyhmät,  
viestinnän kattavuus ja tavoitettavuus)?
- Mitkä toimialat ja yritykset tarvitsevat mielikuviamme ja toimintaamme yritysku-  
vansa rakentamisessa? (Valanko 2009, 224.)

Kysymyksiin vastaamisen jälkeen voidaan paneutua kontakti-listan laajentamiseen. Uusien kontaktien etsimisessä on hyvä käyttää luovuutta, mutta kaikille listatuille yrityksille täytyy löytyä peruste, miksi juuri ne ovat listalla paikkansa ansainneet. Kontakti-listaa voidaan rakentaa monella eri tavalla. Yksityiskohtainen tarvekartoitus selvittää yritys-yhteistyölle asetettuja tavoitteita, joiden pohjalta voidaan hahmotella sopivia kumppaneita tapahtumalle. Omien mieltymysten ei saa antaa häiritä prosessia, vaan potentiaaliset kumppanit on nähtävä yksinomaan tapahtuman kannalta. Kontakti-listan lihavoittamiseksi voi hyödyntää talouselämää käsitteleviä medioita sekä niiden yrityslistauksia. Medianäkyvyys esittää yritysten liiketoimen kehittymisen, tavoitteet ja tarpeet. Yritysten viestinnän arvoja voidaan tarkastella esimerkiksi yhtiön verkkosivujen kautta. (Valanko 2009, 221 – 225.)

Toinen näkökulma kontakti-listan muodostamiseen on mahdollisten kumppanien segmentointi. Näitä mahdollisuuksia on useita ja parhaimmillaan ne tuovat yritystoivelis-  
taan uutta ulottuvuutta. Segmentointia voi harjoittaa ainakin seuraavien reunaehto-  
jen puitteissa: toimiala-, kohderyhmä-, toimintatapa ja -malli-, arvopohjainen segmentti,  
palvelut ja niiden tarjoajat sekä mahdolliset tarve- ja näkyvyysaktiiviset kumppanit.

Kaikkiaan kontaktilistan rakentaminen on pitkä prosessi, joka elää ja kehittyy jatkuvasti. Listalle lisätään uusia yrityksiä vinkkien, perustelujen ja myöhempien ideoiden perusteella. (Valanko 2009, 221 – 225.)

### 3.3 Myyntiargumenttien laatiminen

Hyvää ideaa ja orastavaa yhteistyötä ei kannata pilata harkitsemattomilla perusteluilla. Argumentoidessa yhteistyösopimuksen synnyn puolesta on omaa toimintaa osattava katsoa mahdollisimman monesta näkökulmasta. ”Käytäntö osoittaa, että kohteet tarkastelevat itseään ja toimintansa tarjoamia mahdollisuuksia liian suppeasti eivätkä osaa ottaa yritysten liiketoiminnan, markkinoinnin ja viestinnän tarpeita ja tavoitteita huomioon.” (Valanko 2009, 206.) Laaja näkemys omasta tarjoomasta ja potentiaalisen kumppanin tarpeista tarvitsee rinnalleen houkuttelevan myyntipuheen, joka esittelee kohteen tarjoamat mahdollisuudet tavoiteltavan yrityksen näkökulmasta ja sen kielellä (Valanko 2009, 206).

Valanko (2009, 206–207) esittää, että myyntiargumentteja olisi hyvä olla kuudesta yhdeksään kappaletta. Ajatuksessa huomio kiinnittyy argumenttien rajallisuuteen; määrää oleellisempaa onkin iskulauseiden muoto. Ensiksi, argumentti tulee liittää otsikoinnilla yhteen kohteen vahvuuksista. Toiseksi, otsikkomaisesti esitetty argumentti ei ole yhtä virkettä laajempi ja kolmanneksi, argumenttia tukevat faktat esitetään tapauskohtaisella yrityskielellä. (Valanko 2009, 206–207).

Valankon (2009, 207–208) esitys kuvitteellisen tapahtuman myyntiargumentteja koskevista aihealueista:

- koko ja laajuus,
- osallistujat, kiinnostuneet ja kohderyhmät,
- kohteen tarjoamat mielikuvat,
- hyödyntämismahdollisuudet,
- kohderyhmien aktivointi,
- kohderyhmien tavoitettavuus,
- yhteistyökumppanuuden teho,
- kumppanuussopimuksen monimuotoisuus ja
- yhteistyö kohteen puolelta.

Iskulauseet muotoillaan aihealueittain siten, että yritys näyttäytyy niissä aktiivisena toimijana ja tilaisuuden hyödyntäjänä. Mahdollisuuden mukaan argumenteissa viitataan myös jo esitettyihin tai tuleviin iskulauseisiin. Esimerkiksi edellisen listan kohtaan kolme Valanko ehdottaa seuraavaa lausetta: ”*Hyödynnät ja vahvistat* mielikuvia (lista 5-6 kpl omista vahvoista mielikuva-adjektiiveista), jotka kiinnostuneet, kävijät ja osallistujat (ym.) yhdistävät yritykseen ja tuotteisiin toiminnan tapahtuman virallisena yhteistyökumppanina.” (Valanko 2009, 207.)

Usein yritysyhteistyötä koskevat myyntiargumentit noudattavat samaa kaavaa; kerrotaan yrityksen missio sekä toimihistoria, aina perustamisesta nykyhetkeen. Omaa tarjoomaa kuvataan tutkimustiedon, kävijäprofiilin ja kokoluokan avulla. Kuten edellä esitettiin, myyntitilanne on osattava hahmottaa monipuolisesti ja asioiden esittämiseen on löydettävä uusia näkökulmia. Siksi esimerkiksi tutkimustiedon hyödyntäminen toimiikin parhaiten muokattuna. Esitettävät faktat valitaan potentiaalisen kumppanin tarpeita tukeviksi. Näkökulman muutoksen lisäksi puhuttelevat verbit muutetaan käskymuotoon, kuten esimerkiksi *hyödynnä ja vahvista*. Uusia näkökulmia etsittäessä on hyvä pitää mielessä, että yrityksillä on haluja tukea toimintaa, jolla on yhteiskuntavastuullisia ulottuvuuksia. Myyntiargumentointi voidaan tarvittaessa kohdentaa myös yrityksen sisäistä viestintää hyödyntäväksi (Valanko 2009, 208–209).

### 3.4 Hyödyntämiskonseptien suunnittelu ja tarjooma

Tuska-festivaalin on osattava eritellä oman toimintansa kaikki mahdollisuudet, joista potentiaaliset kumppanit voisivat olla kiinnostuneita ja jollain tavalla hyödyntää niitä omassa viestinnässään. Konkreettisten yhteistyökuvioiden ohella myös aineettomat suoritukset sekä yhteistyökumppanille myönnettävät nimitys ja asema luetaan tarjoomaan. (Valanko 2009, 210.)

Kohteen tarjoomat on syytä esittää kirjallisessa muodossa. Tarjooma voidaan selvittää kysymällä mitä myydään? Kysymyksen esittämisen jälkeen siihen on löydettävä yksityiskohtainen vastaus. Yksityiskohtien muodostama tarjoomakokonaisuus pilkotaan omiksi ryhmikseen eri nimittäjien, kuten mielikuvat ja näkyvyys, alle. Muita tarjooman laajuutta määrittäviä tekijöitä ovat muun muassa organisaatio, verkosto, oma ammattitaito, eri viestintä- ja markkinointimuodot, internetlinkit ja sosiaaliset mediat, sidosryhmät ja muut kumppanit sekä omat seurannat ja tutkimukset. Kun jokin osa-alue on mahdotonta toteuttaa, korostuu toiminnassa jokin toinen osa-alue. Argumentoidessa

kaikkien nimittäjäryhmien ei tarvitse olla tasavertaisesti edustettuina. Tarjoomien yksityiskohtainen hyödyntäminen mahdollistaa luovien yhteistyöhankkeiden perustamisen. (Valanko 2009, 212.)

Yksi tapahtumien yritysysteistyömyynnin ja jo sovittujen kumppanuuksien täysimittaisen hyödyntämisen haasteista on festivaalien lyhyt kesto. Valanko (2009, 213) esittää, että tapahtumien toteuttaessa myyntiään kohteet eivät itsekään huomioi projektinsa jatkuvuutta, vaan yritysten tavoin keskittyvät vain itse tapahtumapäiviin. Festivaalin faktinen kesto ei kuitenkaan ole este yritysysteistyön hyödyntämiskonseptien tehokkaalle toteutukselle. ”Hyödyntäminen ajoittuu ja sen voi suunnitella koko vuodeksi nousujohteisesti siten, että itse tapahtuma on hyödyntämisen loppuhuipennus eli finaali.” (Valanko 2009, 213.) Hyödyntämiskonseptien suunnittelu kulkee käsi kädessä tarjooman kanssa ja sekä tarjooman että hyödyntämiskonseptien esittely on yritykselle tarpeen. Tarjooman ryhmiin jaottelussa on hyvä ottaa huomioon myös tapahtuman ajallinen ulottuvuus ja sen mahdollisuudet. Yrityksethän voivat näkyä tapahtuman yhteistyökumppanina ennen, aikana ja festivaalin jälkeen.

Tapahtuman ajallisen ulottuvuuden hahmottaminen sekä kohteen että yrityksen taholla tehostaa yhteistyötä entistä paremmin kohdennettujen hyödyntämiskonseptien kautta. Tapahtumaa ennen yritys voi viestiä eri kohderyhmille erilaisin teemoin ja tarinoin sävytetyin mielikuvin sen edustamista tuotteista. Viestinnässä voidaan hyödyntää yrityksen sekä kohteen sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kanavia. Luonteeltaan tapahtumaa edeltävä yhteistyö on tiedottavaa, kohderyhmiä aktivoivaa, kiinnostusta herättävää ja etuuksia tarjoavaa toimintaa. Tapahtuman aikana yritys voi tavata ihmisiä aktiivisen promootiokampanjansa kautta, näkyä yrityksen nimeä kantavilla alueilla (esimerkiksi lavan nimeäminen ja lakananäkyvyys), hyödyntää tapahtuma-alueen puitteita omien sidosryhmien palvelemiseen sekä toimia yhteistyössä tapahtuman muiden yhteistyökumppanien kanssa. Tapahtuman jälkeen yritys voi kerätä työnsä tulokset sekä analysoida ne, huolehtia jälkimarkkinoinnista kuten kiitoksista ja tarjouksista, osallistumisesta tapahtumaan voidaan kertoa sisäisessä viestinnässä sekä käydä läpi yhteistyön onnistuminen kohteen kanssa. (Valanko 2009, 214 – 215.)

Hyödyntämiskonseptien läpikäyminen näyttää lisää yhteistyön yksityiskohtia sekä niiden tehokkaan hyödyntämisen mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa yritys usein huomaa kohteen kokonaisvaltaisen potentiaalin ja onnistuneen argumentoinnin sekä tarjooman ja konseptien laajuuden ansiosta on nyt innostunut keskustelemaan kumppanuudesta.

Tämä on yksi syy miksi yhteistyön hinnoittelu kannattaa jättää keskustelun loppuvaiheille. Yrityksen tarpeita parhaiten palvelevasta, erikseen rakennetusta yhteistyökokonaisuudesta tulee esiin myös yrityksen kohteelle tarjoamia vastasuoritteita, synergiaetuja ja yhteistyön tuomia tuotantokustannuksia, joiden kokonaisarvoa on mahdoton laskea etukäteen. Loppujen lopuksi sopimusneuvottelun ympärillä käytävät keskustelut näyttävät mihin yhteistyön lopullinen hinta sijoittuu ja mitä kaikkea se pitää sisällään. (Valanko 2009, 215 – 216.)

### 3.5 Myyntitaktiikka

Ennen kuin myyntitaktiikkaa hiotaan lopulliseen muotoonsa, on tiedostettava, että ensisijainen tavoite on sopia tapaamisesta yrityksen edustajien kanssa. Yhteyttä kontaktihenkilöihin otetaan puhelimitse, jonka jälkeen heille voidaan lähettää myyntiargumentteja ja hyödyntämiskonsepteja yleisellä tasolla esittelevä sähköposti. Toiminnan perusfaktat, argumentointi, tarjoomaesittely ja jo yritykselle räätälöityjä ehdotuksia yhteistyömuodoiksi ja -konsepteiksi käydään läpi vasta itse myyntitilanteessa. (Valanko 2009, 218.)

Ensimmäiset yhteydenotot voidaan tehdä aiemmin luotujen toiveyrityslistojen ja niiden sisäisten tärkeysjärjestyksen pohjalta. On hyvä pitää listalla useampaa saman alan yritystä siltä varalta, että joku niistä ei vastaa tai yhteistyö ei jostain syystä onnistu. Kuulija on pystyttävä vakuuttamaan lyhyillä myyntiargumenteilla ensisoiton aikana ja varmistuttava, että keskustelukumppani on oikea henkilö asiasta puhumaan. Soiton aikana pyritään myös järjestämään tapaaminen. Tämän epäonnistuessa tarjoudutaan lähettämään yhteistyöehdotusta koskevaa lisäinformaatiota, yhteistyön suuntaa-antava hinta voidaan kysyttäessä ilmoittaa. Oman tapahtuman imagollisista vahvuuksista on myös hyvä pitää listaa, johon voi puhelun aikana palata. Ensimmäisen yhteydenoton tärkeyttä ei voida liiaksi korostaa. (Valanko 2009, 218–219.)

Toinen tilanne, jossa myyjän tulee olla vakuuttava, on itse yhteistyöneuvottelu. Vaikka myyjä onkin tilanteessa vetovastuussa, on hänen kuunneltava yrityksen edustajia sekä heidän näkökulmiaan. Myyntitilanteessa argumentit ja tarjooma ovat etusijalla, hinta ilmoitetaan vasta tilaisuuden lopulla. Päätös yhteistyöstä on hyvä pyrkiä saamaan mahdollisimman pikaisesti tapaamisen jälkeen. Kohde voi ehdottaa tekevänsä sopimusluonnoksen tapaamisessa yhdessä läpikäytyjen asioiden pohjalta. Jos yhteistyöstä kuitenkin kieltäydytään, niin se ei tarkoita etteikö samaa tahoa voisi lähestyä uudelleen

esimerkiksi vuoden päästä. Olennainen osa myyntitaktiikkaa on myyjän terve proaktiivisuus ja palvelualttius. (Valanko 2009, 219 – 221.)

#### 4 Finnish Metal Events Oy ja Tuska-festivaalin yritysysteistyö

Tässä luvussa esitellään Tuska-festivaalia järjestävän Finnish Metal Events Oy:n (myöhemmin ”FME”) toimintaa. Yritystoiminnan lisäksi kuvaillaan tapahtumaorganisaation vuotuista päätapahtumaa Tuska-festivaalia sen historian ja nykyisen yritysysteistyötoiminnan kautta. Tiedot FME:stä ja sen organisoimista tapahtumista perustuvat opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen työkokemukseen yrityksessä sekä sinä aikana kartutettuun hiljaiseen tietoon.

Finnish Metal Events Oy on vuonna 2005 perustettu tapahtumatuotannon yritys. Raskaan musiikin festivaaleihin ja areenatason konsertteihin keskittyvä helsinkiläisfirma työllistää täysipäiväisesti kolme henkilöä. Yhtiön osakekannasta osuutensa omistavat kolme omistajayritystä, Helsingin Rock n’ Roll Oy, Lepakko Oy ja King Foo Entertainment Ltd Oy. Yrityksen toiminnan keskipiste on Tuska Open Air Metal Festival. Kesä-festivaalin ohella yritys on aiemmin vastannut Finnish Metal Exposta / Helsinki Metal Meeting -tapahtumasta, joka on yhdistelmä showcasefestivaalia, musiikkimessua ja ammattilaistapahtumaa. Muilta osin yrityksen vuotuinen tapahtumakalenteri täyttyy areena- ja klubitason erilliskonserteista, joita järjestetään ympäri Suomea. Tapahtumapaikkoina palvelevat muun muassa Helsingissä Tavastia, Nosturi, The Circus, Jäähalli sekä Hartwall Areena. Muualla Suomessa Finnish Metal Events Oy toimii yhteistyössä paikallisten tapahtumatuottajien kanssa ainakin seuraavissa konserttisaleissa: Tampereen Pakkahuone, Seinäjoen Rytmikorjaamo ja Oulun Teatria.

Finnish Metal Events Oy toimii raskaan musiikin edistämiseksi kahdeksatta vuotta. Yrityksen perustamisen motiivina toimi tahto ammattimaistaa Tuska-festivaalin taustaorganisaation toimintaa ja sitä kautta kehittää Tuska-festivaalin tapahtumatuotantoa sekä liiketoiminnallista kilpailukykyä. Yrityksen visio on tuottaa laadukkaita tapahtumia, olla Suomen johtavan metallifestivaalin taustaorganisaatio sekä laajentaa Tuska-festivaalin asiakaskuntaa monipuolistamalla tapahtuman musiikillista genreä laajensikin kilpailukykyisemmäksi. Asetetut päämäärät yritys pyrkii saavuttamaan ammattimaisen tapahtumatuotannon, festivaalille sopivien artistivalintojen, areena- ja klubitason keikkojen sekä aktiivisen klubitoinnin kehittämisen kautta. Strategisen tavoitteiden saavuttamisen työkaluksi voidaan laskea myös Tuska-festivaalin yritysysteistyön kehittäminen.





Kuva 1. Tuska-festivaali 2012 ja Behemoth. Kuva: Timo Isoaho.

FME:n lippulaivatuotanto Tuska Open Air Metal Festival on Helsingissä järjestettävä raskaan musiikin festivaali. Kotimaiselle heviyleisölle tapahtuma on vuoden tärkeimpiä ja Tuska-festivaalia pidetäänkin genressään ”sinä ainoana ja oikeana” tapahtumana. Kolmipäiväisen tapahtuman yleisökapasiteetti on 36 000 ja kävijöitä saapuu paikalle ympäri Suomea. Kotimaisen yleisön rinnalla juhlii myös ulkomaista yleisöä. Tuska-festivaali on Pohjoismaiden suurin metallimusiikkiin keskittyvä tapahtuma ja sillä on raskaan musiikin kuluttajien keskuudessa vankka kannatus. Ihmiset tunnistavat tapahtuman ympäri maailmaa ja kansainvälisyys näkyy paitsi tapahtuman asiakkaissa, myös ulkomaisten medioiden läsnäolossa sekä ulkomaisten artistikiinnitysten määrässä. Ensi kesän Tuska-festivaali on järjestyksessään 16. ja sitä juhlitaan Helsingin Suvilahden tapahtuma-alueella 28. – 30.6.2013.

Tapahtuman historia ulottuu vuoteen 1998. Ensimmäinen Tuska-festivaali koettiin Tavastia-klubilla ja vuotta myöhemmin tapahtuma kasvoi VR:n makasiineilla organisoiduksi ulkoilmafestivaaliksi. Vuodesta 2001 vuoteen 2010 Tuska-festivaali järjestettiin Helsingin keskustassa, Kaisaniemen puistossa ja tapahtuman kesto vakiintui kolmipäiväiseksi. Festivaalin ensivuosien taustavoimina toimivat Suomi Finland Perkele Metal Magazine ja Tavastia-klubi. Tuotanto-organisaatio laajeni Elmu ry:n tultua toimintaan

mukaan tapahtuman toisena vuonna. Vuodesta 2005 lähtien tapahtumatuotantoa on hallinnoitu osakeyhtiöpohjalta. Kaksi edellistä vuotta tapahtumaa on järjestetty Helsingin Suvilahdessa, jossa tapahtuman järjestämisestä on myös tarkoitus jatkaa. Aiempien vuosien tapaan ensi kesän festivaalilla nähdään kolmen päivän aikana yhteensä noin 50 raskaan musiikin eri genrejä monipuolisesti edustavaa yhtyettä.

Tuska-festivaalin kävijät tulevat tapahtumaan ympäri Suomea. Tapahtumaan heviyleisöä houkuttelevat ensisijaisesti festivaalilla esiintyvät yhtyeet sekä tapahtuman hyvä tunnelma. Monelle kävijästä Tuska-festivaali on vuoden ainoa kotimainen tapahtuma. Tuskan keskivertokävijällä on rahaa, jota käyttää oheispalveluihin sekä porttien sisä-että ulkopuolella. Iältään hän on 28-vuotias ja sukupuoleltaan mies. Suurin osa (70 %) kävijäistä on miehiä ja kävijöiden ikäjakauma asettuu 15 – 50 ikävuoden välimaastoon.



Kuva 2. Tuska-festivaali 2012 päälavan yhteistyökumppaninäkyvyys. Kuva: Aku Axel Muukka.

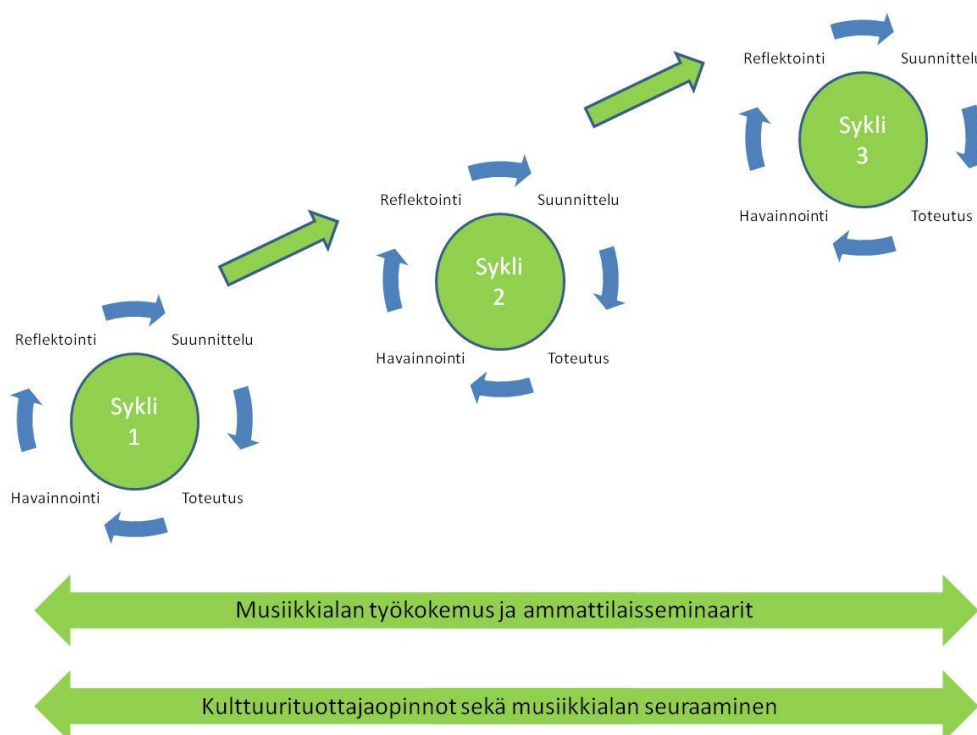
Tuskan 16-vuotisen historian aikana yritysyhteistyöhön on tavoitteellisesti keskitytty vasta viime vuosina. FME:n yritysyhteistyöstä ja sponsorisopimuksista vastaa yrityksen toimitusjohtaja muiden työtehtäviensä ohella. Yrityksellä ei ole virallista sponsoroinnin mallia, jossa määriteltäisiin sponsorien määrää tai hierarkiaa. Viime vuoden tapahtumassa kumppaneita oli yhteensä yhdeksän. Lavasponsoreista Radio Rock vastasi pää-



lavasta, Hellsinki Rock Shop näkyi kakkoslavan äänentoistolakanoissa, kolmoslava oli omistettu Inferno-lehdelle ja neloslavan näkyvyyden osti soitinliike Musamaailma. Muita kumppaniyrityksiä olivat KOFF, Altia, Phillip Morris, Tieto ja Alepa. Lisäksi tapahtuman kanssa yhteistyötä tekivät raskaaseen musiikkiin keskittyvä verkkosivusto Imperiumi.net sekä lippukaupat Tiketti ja Lippu.fi.

## 5 Toimintatutkimuksen prosessi, tutkimuskohteet ja menetelmät

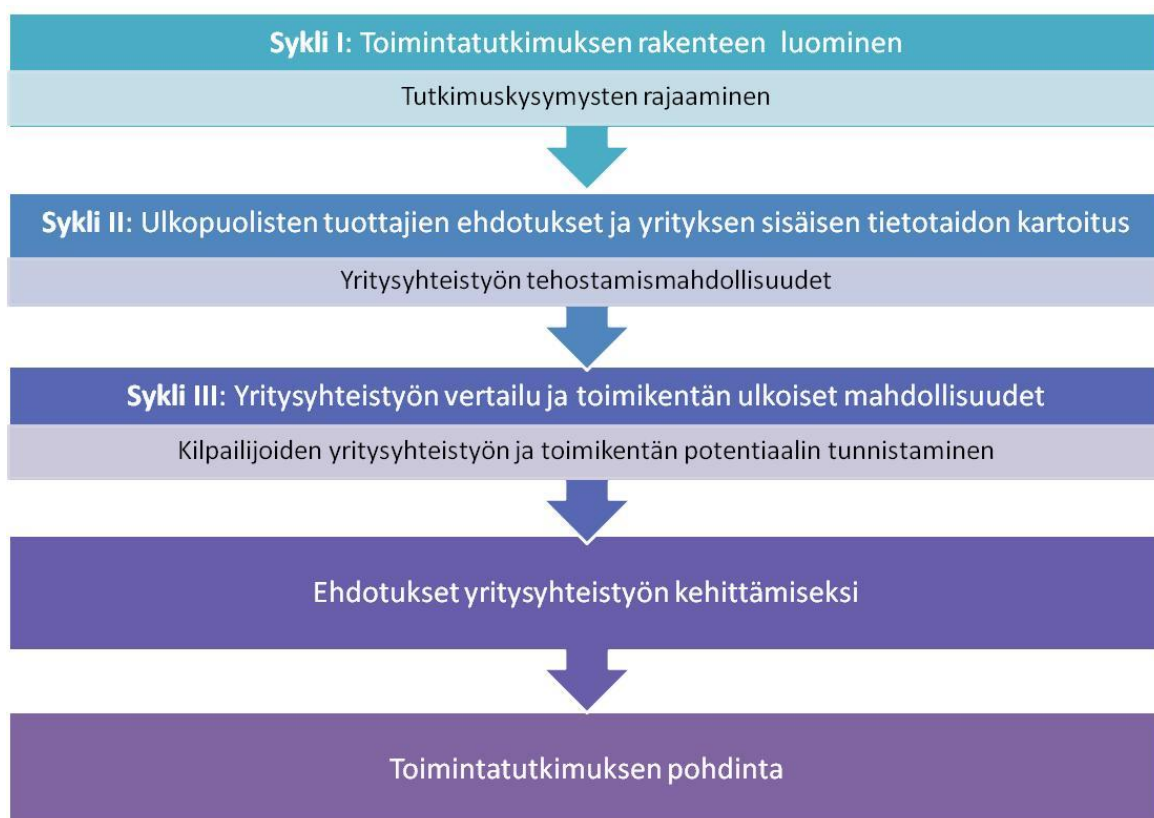
Tässä luvussa kuvaillaan tutkimusprosessin kulkua yksityiskohtaisemmin yhdessä tutkimuskohteiden sekä työssä käytettyjen tutkimusmenetelmien kanssa. Tämän kehittämistyön kulkua kuvataan käsitteellä spiraalimainen tutkimusprosessi. Termillä viitataan toimintatutkimuksen vaiheittaiseen etenemiseen (kuvio 5), missä jokainen työvaihe muotoutuu edellisen syklin tuloksiin perustuen. Tutkimussykliin vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Näin ollen ensimmäisen syklin reflektointi palvelee toisen syklin suunnittelua. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 61.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen. Mukailtu (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 61) pohjalta.

Spiraalisesti, suunnittelun, arvioinnin ja havainnoinnin kehänä etenevän toimintatutkimuksen luonteelle on ominaista tutkimusfokuksen kehittyminen ja näkökulman laaje-

neminen prosessin edetessä. Kehittämistyöllä tavoitellut tulokset voidaankin saavuttaa alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta poikkeavin menetelmin. Yhteisen ongelmaratkaisun mahdollistamiseksi kehitystyötä tehdään läheisessä vuorovaikutuksessa kohdeorganisaation henkilöstön ja tutkijan välillä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 58 – 62.) Tämän kehittämistyön eri vaiheissa keskityttiin syventämään edellisen syklin tuottamaa informaatiota monipuolisin menetelmin (kuvio 6). Tutkimustyölle oli ominaista prosessikirjoittaminen ja tutkimusongelmalähtöinen tiedonhaku. Työprosessissa pyrittiin parhaan kyvyn mukaan järjestelmällisyyteen, analyyttisyyteen ja kriittisyyteen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24).



Kuvio 6. Toimintatutkimusprosessin eteneminen ja työvaiheiden tulokset otsikkotasolla.

Opinnäytteen rakenne muotoutui työn ensimmäisen syklin, FME:n henkilökunnalle suunnatun ideariihen, myötä. Session aikana esitettiin ajatuksia yritysyhteistyön uusista tulovirroista, aihealueen hoitamisen resurssipulasta, kovasta kilpailusta kentälle suunnatusta yritysrahasta, muiden toimijoiden ja toimikentän seurannan puutteesta sekä tapahtuman imagosta ja sen mahdollisista negatiivisista vaikutuksista yritysyhteistyöhön. Ideariihessä esiin nousseiden ajatusten pohjalta johdettiin opinnäytetyön päätutkimuskysymys:

- Kuinka tehostaa Tuska-festivaalin yritysysteistyöhankintaa? sekä alakysymykset:
- Kuinka kohdentaa yritysysteistyöhön käytössä olevat voimavarat täsmällisesti?
- Kuinka saavuttaa yritysten huomio kilpailijoita tehokkaammin?
- Kuinka hyödyntää toimikentän muutokset uusien kumppanuuksien hankinnassa?

Seuraavaksi käydään läpi työssä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä niiden etuja suhteessa toimintatutkimukseen ja sen aihealueeseen. Menetelmäkuvausten lisäksi taustoitetaan syklien suunnittelua ja soveltamista. Spiraalimaisessa toimintatutkimuksessa esiin nousseet kehittämismahdollisuudet avataan ja jäsennellään yksityiskohtaisesti tutkimuksen tulosluvussa. Koko prosessin sujuvuutta esitellään laajemmin työn loppupuolella, kehitysehdotusten yhteydessä.

### **Toimintatutkimuksen rakenteen luominen**

Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli toteutettiin työn teoriarajauksen aikaansaamiseksi. Yrityksen henkilöstölle järjestetty idearihi on menetelmänä luova ongelmaratkaisu ja siksi toimintatutkimusta hyvin tukeva. Kirjassa *Kehittämistyön menetelmät* (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 146) kuvaillaan ideariihen esivaiheen oleellisuutta ongelmaratkaisun tavoitteiden rajaamisessa sekä pyritään vapautumaan turhista paineista. Tapaaminen alustettiin kertomalla opinnäytetyön vaateista kuten sen tavoitteista, laajuudesta, tekemiseen käytettävästä ajasta, teoreettisen viitekehyksen käsitteestä, työtavoista sekä työn julkaisuun sekä saatavuuteen liittyvistä faktoista.

Ideariihikutsu lähetettiin osallistujille ennakoon sähköpostitse ja viestissä kehoitettiin henkilöstöä valmistelevaan ideoita kokousta ja teoreettisen viitekehyksen rajaamista varten. Tilaisuudessa työlle määriteltiin reunaehdoksi kahdensuuntainen funktionaalisuus; tulosten tulisi palvella molempia osapuolia. Työn käytännön tilauksen selvittämiseksi keskeisimmät kysymykset olivat:

- Millainen työ palvelee yritystä parhaiten?
- Mille yritystoiminnan osa-alueelle haetaan kehitystä?
- Minkä aihealueen tutkimustieto olisi parhaiten sovellettavissa käytäntöön?

Vastausten saamiseksi osallistujia kannustettiin vapaaseen ideointiin. Tilannetta fasilitoidessa pidettiin huolta, että henkilöstön ideointi jatkui aktiivisena koko ideariihen ajan.

Ideariihä järjestettiin 30.8.2012. Paikalla olivat opinnäytetyön tekijän lisäksi yrityksen toimitusjohtaja Hanna Kuosmanen, promootori Jouni Markkanen sekä tuottaja Niklas Nuppola.

### **Ulkopuolisten tuottajien ehdotukset ja yrityksen sisäisen tietotaidon kartoitus**

Toisen syklin tiedonkeruussa hyödynnettiin toivelistatekniikkaa, joka on menetelmänä ideariihä muistuttava. Tekniikan pääperiaate rakentuu tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen asiakkaan toiveiden kartoittamisen pohjalta. Toivelistatekniikassa keskitytään tuottamaan määrällisesti paljon toiveita listoina, ei ratkaisemaan ongelmia, vaan tuomaan palveluiden ja tuotteiden kehittämisen ympärille lisäideoita. Toivelistatekniikan vahvuus suhteessa esimerkiksi kyselyyn on menetelmän yhteisöllisyys. Laajan, yhdes-  
sä tuotetun ideamassan lisäksi menetelmä kannustaa osallistujiaan näkemään kehityskohdetta uusista näkökulmista ilman rajoituksia. Parhaimmillaan hyötyihin keskittyvän menetelmän välityksellä voidaan tuottaa ideoita, jotka edistävät kehityskohdetta laajalaisesti. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 156 – 157). Toivelistatekniikka toteutettiin raskaan musiikkikentän ulkopuolisille tuottajille. Ajatuksena oli yhdistää heidän tuottajan ammattitaitonsa ja näkemyksensä tapahtumien kehittämisestä yhdeksi, laatikon ulkopuolisia ideoita tuottavaksi paketiksi. Yrityksen ulkopuolelta tulevien ideoiden ja yrityksen sisäisen tietotaidon yhdistämisen koettiin kehittämistyön näkökulmasta hyväksi tavaksi luoda uutta.

Yrityksen sisäisen tietotaidon arvioimismenetelmäksi valittiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysillä mitataan ja kartoitetaan koko yrityksen tai jonkin sen toimialueen toimintakyvyn nykytilaa, toiminnan potentiaalia ja haasteita. Menetelmän avulla jäsennellään organisaation sisäisiä ja ulkoisia muuttujia ja analyysin tuottamia tuloksia hyödynnetään yritystoiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa, ongelmien tunnistamisessa ja niistä oppimisessa. Yrityksen liiketoimintakokonaisuuden tutkimisen sijaan, SWOT-tekniikkaa hyödynnettiin tässä toimintatutkimuksessa FME:n yritysysteistyön analysointiin. Akronyymi muodostuu Englannin kielen sanojen Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats alkukirjamista. (Kotler 2000, 76.)

SWOT-analyysin toteuttamiseksi tarvittava aineisto kerättiin haastatteleamalla Hanna Kuosmasta. Yrityksen toimitusjohtajan subjektiivisen kuvan, tietotaidon ja käytänteiden hahmottaminen suhteessa yritysysteistyön toteuttamiseen, olisi ollut muilla keinoin mahdotonta saavuttaa yhtä kattavasti. Aineistonkeruumenetelmää valitessa oli tiedossa, että yhden ihmisen haastattelu ei ole tutkimusmenetelmänä validi otannan suppeu-

den vuoksi. Suunnitelmassa pitäydyttiin, koska ulkopuolisten informanttien haastatteluiden hyödyt koettiin rajallisina. Nykytilanteen kartoitus toteutettiin luomalla haastattelurunko (Liite 1), joka pohjautui kahteen laitokseen: *Tarinapeliä – Sponsorin käsikirja* (Alaja & Forssell, 2004) sekä *Sponsorointi* (Valanko, 2009). Kysymysrunko suunniteltiin siten, että sen avulla voitiin käsitellä mahdollisimman laajasti yritysysteistyön kokonaisvaltaiseen hoitamiseen liittyviä yksityiskohtia. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidun mallin mukaisesti, vuorovaikutteisin ajatustenvaihdon mahdollistamiseksi. Haastattelutilanne äänitettiin ja nauhoitteen pohjalta litteroitu aineisto käytiin läpi SWOT-analyysin keinoin.

### **Yritysysteistyön vertailu ja toimikentän ulkoiset mahdollisuudet**

Yritysysteistyön vertailu toteutettiin työn kolmannessa syklissä vertaisanalyysimenetelmällä. Benchmarking eli vertaisanalyysi tarjoaa mahdollisuuden vertailla omaa kehityskohdetta toiseen alasta riippumattomaan kohteeseen, usein parhaaseen käytäntöön. Tekniikan tarkoitus onkin toisilta oppiminen ja omien toimintamallien kyseenalaistaminen. Vertaisanalyysi tuottaa kehityskohteelle parhaimmillaan tuoreita ideoita, koska toisilta kopioidut toimintamallit eivät mukaudu uuteen kontekstiin ilman luovaa muotoilua. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 164.) Benchmarking tähtää omien heikkouksien tunnistamiseen sekä niiden kehittämiseen määriteltävien tavoitteiden asettamiseen sekä kehitysideoiden julkituomiseen (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 43). Vertaisanalyysillä kartoitetaan mahdollisuuksia erityisesti tämän toimintatutkimuksen toiseen alakysymykseen vastaamiseen.

Vertaisanalyysissä havaittujen ilmiöiden laatua ja erityisesti niiden ympärille syntyvien mahdollisuuksien ymmärryksen syventämiseksi, tutkimustyön kolmannessa syklissä hyödynnettiin asioiden makrotason, eli ulkoisten vaikutteiden, tutkimiseen käytettävää PESTE-analyysiä. Menetelmällä voidaan selvittää ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. Päätöksentekoa ja tulevaisuuden suunnittelua helpottaakseen, yrityksen tulee ymmärtää laajempi toimikenttensä. Vaikkakaan ympäristö ei voi suoranaisesti vaikuttaa yrityksen tulokseen, organisaation toimikenttäymmärrys auttaa sitä positioimaan itsensä suhteessa ympäristöönsä ja kilpailijoihinsa sekä hahmottamaan toimiensa potentiaalia ja kehityksen suuntaa. PESTE-analyysiä käytetäänkin usein orientoivana työkaluna. Mitä ympäristössä tapahtuu tällä hetkellä voi jossain vaiheessa vaikuttaa siihen, mitä yrityksen sisällä tapahtuu tulevaisuudessa. (<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>, luettu 5.2.2013). Yrityksen ulkoisen toimikentän tutkimiseen olisi sopinut

myös SWOT-analyysi, jota tässä toimintatutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen sisäisen tietotaidon kartoittamisessa.

Edellä esitettyjen aineistonkeruumenetelmien ohella, opinnäytetyön tekijälle on karttunut hiljaista tietoa Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistä ja sen haasteista toimissaan yrityksen tuotantoassistenttina sekä FME:n organisoimissa tapahtumissa viimeisen puolentoista vuoden aikana. Tekijän näkökulmaa musiikkialalla tapahtuvaan sponsorointiin ovat kerryttäneet myös lukuisat alan ammattilaistapahtumien seminaarit, musiikkialan intensiivinen seuraaminen sekä kulttuurituottajan opinnot. Opinnäytetyön toteuttamisen tekijä pääsi osallistumaan Tuska-festivaalin yritysysteistä kehittämisen konsultointisessioihin.

## 6 Toimintatutkimuksen tulokset

Työn kuudennessa luvussa esitellään tämän toimintatutkimuksen keskeisimmät tulokset. Luvussa edetään spiraalimaisen tutkimustyön vaiheittaisen rakenteen mukaisesti, samalla kehittämistyön aiheeseen syventyen. Toimintatutkimuksen kehittämis ehdotukset perustuvat vahvasti työn tuloslukuun, jonka kanssa aiemmin asetetut tutkimuskysymykset ja teoriaosuus kommunikoivat.

### 6.1 Sykli I: Toimintatutkimuksen rakenteen luominen

Toimintatutkimuksen ensisyklin perusta ajoittuu vuoden 2012 kesään. Tuolloin opinnäytteen toteuttamisesta tehtiin alustava sopimus ja yritykselle esitetyt tutkimuskohteet koskivat uuden tuottajan palkkaamismahdollisuuksia. Ehdotukset rajattiin työn ulkopuolelle yrityksen työvoimatarpeen kepeyden vuoksi. Kehitettävän toimialueen selvittämiseksi työn ideointi jatkui sähköpostitse kahden pääajatuksen alla: yritystalous ja Finnish Metal Expo -tapahtuman kehittäminen. Talousnäkökulma sivusi projektirahoitusinstrumenttien kartoittamista ja yritystoiminnan kehittämistä markkinoinnin ja ulkoisten investointien välineillä. Yritysysteistä käsite esitettiin Tuska-festivaalin oheisohjelman kehittämisen sekä yrityskumppanuuksien syventämisen yhteydessä. Finnish Metal Events Oy:n henkilöstö nosti tärkeimmäksi kehitysalueekseen yritysysteistä. Ratkaisun perusteiksi esitettiin aihealueen ajankohtaisuus festivaalin tulonmuodostuksessa sekä työn tuottaman teorian ja tulosten sovellettavuus yrityskumppanuuksien hoitamisen kehittyvään käytäntöön. Luvussa viisi esitettyjen yritysysteistä keskeisimpien haasteiden kautta pystyttiin luomaan kehitystyön tutkimuskysymykset (luku 5) ja täten

laajaa aihealuetta tarkemmin rajaava teoreettinen viitekehys. Työn rajausta voidaan pitää onnistuneen senkin vuoksi, että Mainostajien Liiton mukaan 22 prosentti yrityksistä aikoo vähentävänsä sponsorointiin käytettävää rahaa ([http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2012.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2012.html), luettu 29.12.2012). Toimialueen kehittäminen yrityksen sisällä tuottaa sille etua suhteessa kilpailijoihinsa.

Kirjassa *Kehittämistyön menetelmät* (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 59) esitetään organisaation sisältä tulevien ratkaisuehdotusten olevan hyväksyttävämpiä kuin yksinomaan ulkopuolisten ideat. Ideariihen osallistuneet ammattilaiset olivatkin aktiivinen osa ensisyklin onnistumista. Henkilökunnan osallistamisen lisäksi, ideariihi tuotti aihealueen ympärille hiljaista tietoa sekä lopputuloksena kaikkien hyväksymän tutkimusmuodon. Toimintatutkimus valittiin, esimerkiksi tapaustutkimuksen sijaan, koska työltä toivottiin yritysysteistyöhaasteita koskevien ratkaisuehdotuksien synnyttämistä.

## 6.2 Sykli II: Ulkopuolisten tuottajien ehdotukset ja yrityksen sisäisen tietotaidon kartoitus

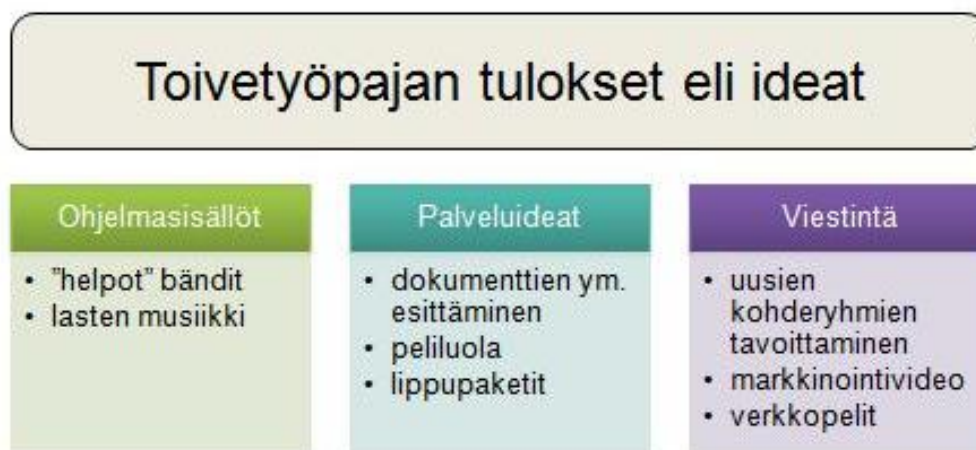
Jotta ensivaiheen tuottamiin tutkimuskysymyksiin voitaisiin vastata, oli tutkimuksellista taustatietoa ensin tuotettava. Toimintatutkimuksen toinen sykli alkoi työmenetelmien ja yritysysteistyötä koskevan tietokirjallisuuden valinnalla. Yrityksen sisäistä tietotaitoa päätettiin kartoittaa arvioimalla Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyön nykytilaa. SWOT-analyysin menetelmällä toteutettavaa toimintakartoitusta edelsi yrityksen ulkopuolisten tuottajien kuuleminen erilaisia kumppanuuskonseptitoiveita koskien.

### 6.2.1 Ulkopuolisten tuottajien ideat

Toisen syklin ensimmäisen vaiheen menetelmänä oli toivelistatekniikka. Toivelistatekniikan tarkoituksena oli tuottaa Tuska-festivaalin yritysysteistyön kehittämiseksi toiveita, joiden avulla tuotetta eli tapahtumaa kehitettäisiin entisestään. Menetelmän informanteiksi rajattiin tapahtumatuottajia, jotka eivät ole sidoksissa raskaan musiikin tapahtumiin. Rajauksella pyrittiin saavuttamaan toivelistatekniikan keskeinen idea – määrällisesti paljon rajoittamattomia toiveita. Toisin sanoen, pajassa haettiin näkemyksiä, joita en uskottu saavan yrityksen henkilökunnalta. Yritysysteistyötä koskeva keskustelu ja ajatusten esittäminen olivatkin pajassa nopeatempoista ja innostunutta. Esitetyt toiveet



olivat monipuolisia, yleisluontoisia, mutta hajanaisia. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, suurin osa toiveista ei tuottanut tämän työn kannalta jalostettavia ideoita.



Kuvio 7. Toivelistatyöpajan keskeiset tulokset otsikkotasolla.

### Ohjelmasisällöt

Toivelistatekniikkapajassa yksi selkeimmin esiinnoussut teema oli Tuska-festivaalin ohjelmasisältö ja sen haastavuus. Tapahtumaa suuren yleisön näkökulmasta katsoneet informantit haluaisivat tutustua festivaaliin kevyemmän genren bändien kautta. Tätä koskien toivetyöpajassa esitettiin kaksi erilaista ajatusta. Suureellisempi idea oli, että jokin festivaalin tapahtumapäivistä profiloitaisiin niin sanottujen helpompien yhtyeiden varaan. Toinen ohjelmasisältöä koskevasta toiveista liittyi tiedon vastaanottamiseen yksittäisten yhtyeiden esiintymisistä, mikä toivekokonaisuutena liittyy enemmän viestintään. Ohjelmasisällön laajentamiseksi esitettiin lastenkonsertin järjestämistä.

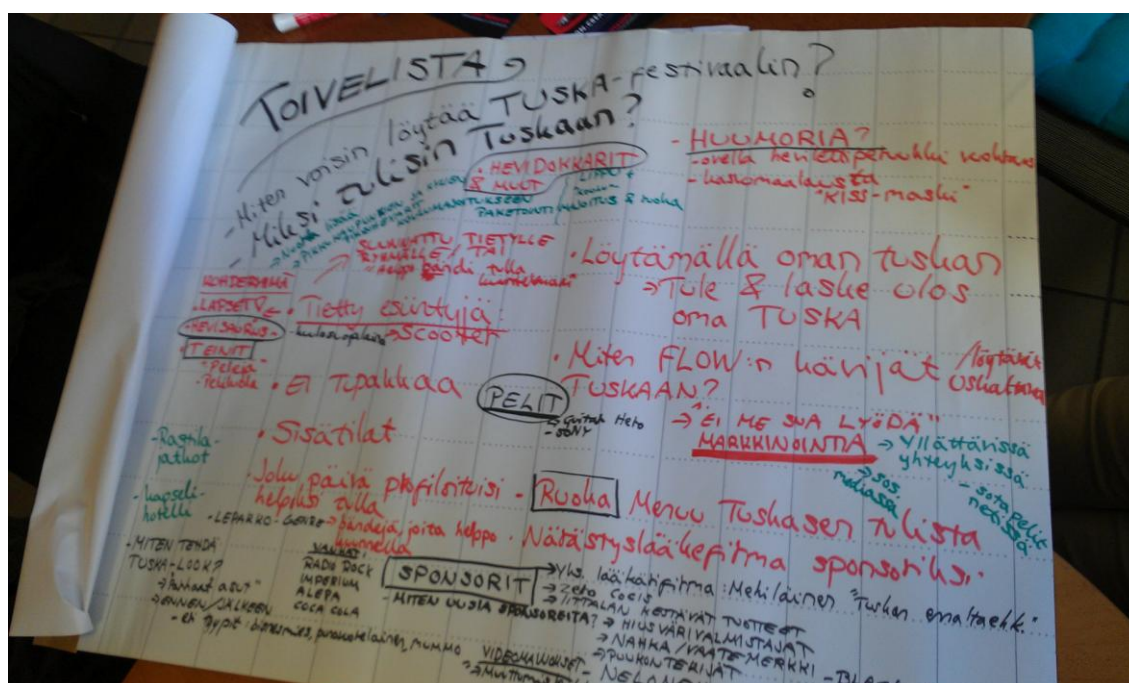
### Palveluideat

Festivaalipalveluja koskeva keskustelu painottui tapahtuman aikaisen rentoutumisen ja hetkellisen musiikin kuuntelusta irrottautumisen mahdollisuuksiin. Pohdittujen palveluideoiden taustalla oli vahva ajatus siitä, että niiden kautta tapahtumalla olisi mahdollisuus entistä tehokkaampaan yritysysteistyöhankintaan. Rentoutumisen mahdollisuus järjestyisi festivaalin hengessä somistetussa sisätilassa. Ohjelmisto koostuisi esimerkiksi raskaan musiikin dokumenteista tai musiikkiaiheisista valokuvanäyttelyistä. Tilaa voisi hyödyntää myös peliluolana. Uusien lippupakettien kohderyhmänä olisivat pääkaupunkiseudun ulkopuolelta tulevat musiikkifanit. Festivaalilippuun sisältyisi majoitus ja ruokailut, esimerkiksi aamiainen. Myös Tuska-bussiryhmämatkan mahdollisuus nostettiin esiin.



## Viestintä

Viestintätoiveet koskivat ensisijaisesti uuden kohderyhmän tavoittamista. Tuska-festivaalin kohderyhmään kuulumattomat informantit kokivat tapahtumaorganisaation haasteeksi sen, että raskaan musiikin ystävien ulkopuoliset jäävät vaille tapahtumainformaatiota. Potentiaalisten uusien asiakkaiden houkuttelu koettiin yhdeksi festivaalin ja sen yritysysteistyön kehittämisen tärkeäksi elementiksi. Pajassa kuultu mielikuva Tuska-festivaalin raa'asta luonteesta ja uhkaavasta musiikista on tuttu tapahtuman kohderyhmään kuulumattomien keskuudessa. Konnotaatiosta huolimatta, Tuska-festivaalin peruspiirteisiin kuuluu rauhallisuus järjestyshäiriöiden määrässä mitattuna. Yksi tapahtuman haasteista onkin saavuttaa potentiaalisten yritysysteistökumppanien ja kuluttajien positiivinen huomio Tuska-brändin herättämisestä voimakkaista mielleyhtymistä huolimatta. Temaattisen vastakkainasettelun nimissä toivottiin tapahtuman viestivän toimistaan pehmeitä arvoja julkituomalla.



Kuva 3. Toivelistatekniikan muistiinpanoja. Kuva: Laura-Maija Hero.

Toivelistatekniikan tuottama monialaisin idea oli ohjelmasisältöä ja viestintää yhdistelevä Tuska-Look -markkinointikampanja. Tuska-Look -konsepti esittelisi eritaustaisten festivaalikävijöiden muutosleikin arkiolemuksesta festivaaliunivormuun. Materiaalin tuotannosta vastuun kantaisi useampi yhteistyökumppani. Festivaalikävijät kuvattaisiin ennen tapahtumaa arkivaatteissaan ja muuttuminen kohti Tuska-Lookia tapahtuisi asteittain eri yhteistyöyritysten tuotteiden, esimerkiksi vaatemerkki, hiusslakka ja niin edel-

leen, avulla. Lopullinen materiaali toimisi sekä sisällöllisenä elementtinä itse tapahtumassa, mutta myös tapahtumamarkkinoinnissa ennen festivaalia. Kaikille tutun muutosleikin myötä markkinoinnin kohteena voisi olla tapahtuman vakiintunutta kohderyhmää laajempi yleisö. Uusien asiakkaiden mahdollisen hankkimisen ohella Tuska-festivaalista tuotettaisiin myönteistä mielikuvaa. Tapahtumamarkkinointia toivottiin kohdistettavan myös yllättäviin yhteyksiin erityisesti sota-aiheisten verkkopelien yhteyteen.

Toivelistatekniikan tuottamat kehitysehdotukset eivät vielä sellaisinaan ole yritysyhteistyöhön valmiita konsepteja. Oleellista pajan tuloksissa oli kuitenkin toiveiden kytkeytyminen festivaalin monipuolisen tarjoomaan. Konkreettisesti yhteistyökumppania hyödyttävien mahdollisuuksien (tilat, palvelumahdollisuudet, näkyvyydet) ohella, myös ai-neettomat tarjoomat on huomioitava kumppanuutta rakennettaessa (Valanko 2009, 210).

#### 6.2.2 Yrityksen sisäisen tietotaidon kartoitus

Toimintatutkimuksen toisen syklin jälkimmäinen vaihe keskittyi FME:n yritysyhteistyön nykytilan kartoitukseen. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli tarkastella yrityksen hiljaisen tiedon soveltamista yritysyhteistyön käytänteisiin sekä analysoida tutkimusaineistoa tulevien kehitysehdotusten alustamiseksi. Tutkittava aineisto kerättiin haastattelun avulla ja informaatio eriteltiin SWOT-tekniikalla. Haastattelun kysymysrunko käsitteli yritysyhteistyötoimintaa laaja-alaisesti; markkinointitekniikan toiminnallista puolta sivuttiin muun muassa resurssien käytön ja myyntityön laadun kautta, toiminnan teoreettista osaamista käytiin läpi sopimustekniikan sekä toimintaympäristön kartoituksen muodossa ja yritysyhteistyön hyödyntämiseen keskityttiin markkinointistrategisia aihealueita käsiteltäessä. Alaja & Forssellin (2004, 65) mukaan yritysyhteistyön nykytilan kartoitus on ehto toiminnan kehittämisen mahdollisuudelle.

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidun mallin mukaisesti, vuorovaikutteisina ajatus-tenvaihdon mahdollistamiseksi. Molempien, sekä haastattelijan että haastateltavan, oli mahdollista reagoida keskusteluun ja aktiivisuudellaan tuottaa lisätietoa esitettyjen kysymysten ympärille, mikä on toimintatutkimuksen toteuttamisen kannalta oleellista (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 58). Kysymykset olivat ennalta määritettyjä, mutta kysymysrunkoa ja esittämisjärjestystä muotoiltiin haastattelun aikana tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelun olisi voinut toteuttaa myös täysin strukturoidusti tai syvähaastatteluna, joka on tyyliltään täysin vapaa. Ensiksi mainitun ongelma olisi tässä tapauksessa ollut menetelmän kvalitatiivinen luonne ja viimeksi mainitun fokuksen mah-

dollinen karkaaminen (Tuomi, Sarajärvi 2009, 75 – 76). Nykytilanteen kartoituksen olisi voinut tehdä myös ryhmähaastatteluna tai havainnoinnin ja kyselyn keinoin. Yleisluontoisempia tuloksia tuottavien menetelmien sijaan, päädyttiin kuitenkin yrityksen toimitusjohtajan haastatteluun. Näin päästiin kaikista lähimmäksi hänen tekemänsä työn konkreettisia haasteita ja tavoitteita sekä suorittamisen taustalla vaikuttavaa tietotaitoa ja käytänteitä. Haastattelun nauhoittaminen mahdollisti haastateltavan eleisiin ja aiheeseen asennoitumiseen keskittymisen; toimitusjohtajan läsnäolo ja innokkuus korostivat Finnish Metal Events Oy:n tahtotilaa yritysysteistyön kehittämiseksi. Haastattelu toteutettiin yrityksen toimistolla 1.10.2012.

Haastattelua analysoidessa vahvistui, että yritysysteistyön keskeiset haasteet liittyvät olennaisesti muun muassa resurssien puutteeseen, kovaan kilpailutilanteeseen ja yritysten markkinointirahan vähyyteen sekä Tuska -festivaalin imagon kautta muodostettuihin negatiivisiin ennakkoluuloihin. Voimakkaan tahtotilan lisäksi, toiminnan kehittämiseksi löytyi muitakin mahdollisuuksia. Tuska -festivaali on tapahtumatuotteena persoonallinen, yrityksellä on pienenä toimijana mahdollisuus reagoida nopeasti ajankohtaisiin puheenaiheisiin ja yritykseltä löytyy rohkeutta toteuttaa epäkonventionaalisia yhteistyökokonaisuuksia. Kuvio 8 tiivistää Kuosmasen mietteitä Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyön nykytilasta.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pieni organisaatio ja siten suorat kontaktit</li> <li>- valmius nopeaan reagointiin yrityksen sisällä</li> <li>- rohkeus tehdä epäkonventionaalisia kampanjoita</li> <li>- Tuska -festivaali on tapahtumatuotteena persoonallinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ajallisten sekä taloudellisten resurssien puute</li> <li>- markkinoiden, kilpailijoiden ja sponsorikampanjoiden seurannan puute</li> <li>- kyky ideoida oman näköistä ja jotain ennen tekemätöntä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tarkkaan tutkittu kohderyhmä</li> <li>- mediapeito sekä koti- että ulkomaisissa medioissa</li> <li>- Tuska -festivaalin tunnettuus omassa genressään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- festivaalikentän kova kilpailu ja markkinointirahan puute</li> <li>- yleinen taloudellinen tilanne</li> <li>- yleiset ennakkoluulot raskaan musiikin genreä kohtaan</li> <li>- metallimusiikin nykyinen, verrattain alhainen suosio</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat

Kuvio 8. Hanna Kuosmasen näkemys FME:n yritysysteistyön nykytilasta (haastattelu 1.10.2012).

Edellä esitetyt toimitusjohtajan mietteet (kuvio 8) ovat suoria vastauksia kysymykseen yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista uhkista ja mahdollisuuksista. Organisaation sisäisen näkemyksen lisäksi, FME:n yritysysteistyötä määrittäviin tekijöihin haluttiin tutustua tarkemmin. Haastattelumateriaalia päätettiin hyödyntää laajemmalti toimintatutkimusprosessille oleellisen hiljaisen tiedon kartuttamiseksi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 62). Tekstidokumentin analyysi mahdollisti tutkijan näkökulman esiintuomisen SWOT-nelikentän rajoissa. Seuraavaksi erittelen omia näkemyksiäni Finnish Metal Events Oy:n tämän hetkisen yritysysteistyön sisäisistä ja ulkoisista muuttujista.

### **Vahvuudet**

Finnish Metal Events Oy:n kehittyvän yritysysteistyön pohjalla on kolme selkeää yhteistyön toimintamallia. Toimintamallit vaihtelevat rahan ja eri muotoisten näkyvyys- ja tuotesopimusten vaihdannasta, niin sanottuihin barter-sopimuksiin. Erilaisille yhteistyömuodoille on määritelty myös dynaaminen hinnasto. Barter-sopimukset solmitaan useimmiten mediayhteistyökumppaneiden kanssa, koska kyseessä on näkyvyyden ja/tai palvelujen vaihtokauppa. Yrityksen kumppanitoiminnan vahvuudesta kertoo myös sponsoriyhteistyöstä tehtävät kirjalliset sopimukset. Yrityksen sisäisiin vahvuuksiin luettaan myös sen tahtotila yritysysteistyön laadulliseen syventämiseen sekä taloudelliseen kasvattamiseen. Laadullisella kasvulla tavoitellaan vastaamista asiakkaiden esittämään tarpeeseen tapahtuma-aikaisen oheisohjelman kasvattamisesta. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tavoite on kasvattaa yritysysteistyöstä prosentuaalisesti kotiutuvia tuloja suhteessa tapahtuman muihin tulovirtoihin. Tahtotila ei ole todellisuudesta irrallinen, sillä yrityksellä on olemassa lista Tuska -festivaalille sopivista potentiaalisista yhteistyökumppaneista, ajatuksia siitä kuinka kävijäkyselyn tuottamaa tietoa voisi hyödyntää myynnissä sekä näkemystä erilaisten yritysten tarpeista asiakkaiden kohtaamiselle ja tätä kautta oikeanlaiselle ihmiskontaktien myymiselle. Myynnin taustalla tulee aina olla tavoitteet ja strategia. On tiedostettava kenelle ja millä ehdoin omaa tarjoomaa ollaan myymässä. Ja itselle on ennen kaikkea teroitettava se, mitä potentiaaliselta yhteistyökumppanilta halutaan. (Valanko 2009, 203.)

Tuska-festivaalin yleisölle toteutetaan vuosittain myös kävijäkysely, jossa kartoitetaan muun muassa asiakkaiden ikä-, sukupuoli-, kansallisuus-, kotipaikkatietoja sekä festivaalin aikaisia kulutustottumuksia. Oleellista yritysysteistyön kannalta on, että kyselyssä mitataan yhteistyökumppaneiden muistettavuutta sekä niiden tärkeyttä tapahtuman

tunnelman muodostamisessa. Kyselyn tulokset osoittavat, että yhteistyökumppanit muistetaan hyvin, niiden tuotteet tai palvelut ovat helpommin lähestyttävissä festivaalinäkyvyyden jälkeen sekä mukana olleita tahoja pidetään Tuskan näköisinä kumppaneina. Lisäksi kysely palvelee tapahtuman yhteistyöyrityksiä, koska kyselyn tulokset käydään vuosittain yritysten kanssa festivaalin jälkeen yhdessä läpi. Tätä kautta myös yritykset saavat tuloksia suhteessa omaan panokseensa.

### **Heikkoudet**

Yritysyhteistyön keskeisiä heikkouksia ovat ennen kaikkea toimitusjohtajan mainitsemat ja ideariiheissäkin esitetyt ajallisten ja taloudellisten resurssien puute. Myynti, yhteistyön suunnitteleminen ja konseptointi, kumppanuuksien hoitaminen, uusasiakashankinta ja yhteistyön jälkiseuranta ovat kaikki omaa huomiotaan vaativia sponsoroinnin osa-alueita ja lisäksi erittäin aikaa vieviä. Yritysyhteistyön hoito on tällä hetkellä toimitusjohtajan vastuulla, ja tämä järjestely asettaa haasteita jo ennestään työlääseen toiminnan kohteeseen.

Taloudelliset realiteetit sanelevat osaltaan lisätyövoiman palkkauksen kannattamattomaksi. Kuosmasen mukaan yritysyhteistyössä tänä päivänä liikkuvat rahasummat eivät näyttele niin merkittävää roolia, että olisi perusteltua palkata työntekijä hoitamaan vain kyseistä osa yritystoiminnan osa-aluetta. Toinen puoli asiaan on se, että tyylipuhtaita sponsoriasisioista vastaavia toimihenkilöitä ei ole liiemmin tarjolla johtuen palkkauksen provisiopohjaisuudesta. Tehokasta myyntiä hankaloittaa myös se, että yritykset näkevät Tuska-festivaalin kaltaisen tapahtuman saavuttavan vain rajallisesti näkyvyyttä eritoten sen lyhytkestoisuutensa vuoksi. Asiakkaiden odottaessa palveluilta yhä enemmän toiminnallisuutta, asettaa se uusasiakashankinnalle myös taloudellisia haasteita. Myös yrityksille on haastavaa suunnitella sisältöä tapahtumiin, joihin he mahdollisesti osallistuvat vain kerran vuodessa. Suunnittelu itsessään aiheuttaa tukijalle lisäkuluja samoin, kuin pidemmälle viedyn yhteistyön toteuttaminenkin. Vaarana on, että sopimukseen kirjattu sponsorointisumma moninkertaistuu muiden panostuksien myötä. Yhdeksi sisäiseksi heikkoudeksi haastattelussa nousi myös kyky ideoida jotain festivaalin linjaan sopivaa, mutta kuitenkin ennen tekemätöntä. (Kuosmasen haastattelu, 1.10.2012.)

### **Mahdollisuudet**

Haastattelussa mainituista ulkoisista mahdollisuuksista monet johtavat pitkäikäisten yhteistyökumppanuuksien juurille. Esimerkiksi maamme merkittävin rock-radiokanava,



Radio Rock, on toiminut Tuska-festivaalin kanssa yhteistyössä kanavan alusta, vuodesta 2007, lähtien. Kanavan musiikillinen ja viestinnällinen linja sopii tapahtuman imagoille ja yhteistyön uskottavuutta alleviivaa selkeä yhteys kyseisen median, tapahtuman ja niiden kohderyhmän välillä. Tiiviistä yhteydestä Tuska-festivaalin ja Radio Rockin välillä kertoo omaa kieltään kanavatarjonnan linkittyminen tapahtuman ohjelmasisällön kanssa. Vaikka toimijoiden välinen yhteistyösopimus ei kata festivaaliesiintyjien promootiota levysoiton ja puhenostojen muodossa, toimittajat kuitenkin näillä keinoin kuulojoitaan tapahtumasta tiedottavat. Radio Rockin lisäksi Tuska-festivaalin toinen mediakumppani, Inferno-lehti, on tapahtumalle uskottava ja omalla kentällään tärkeä mielipidevaikuttaja. Tällä hetkellä mediakumppanuudet määrittävät Finnish Metal Events Oy:n toteuttamaa tapahtumamarkkinointia. Lisäksi Tuska -festivaali saa osakseen merkittävän määrän mediahuomiota sekä kotimaisessa että ulkomaisessa mediassa ilman yhteistyökumppanuusiakaan. (Kuosmasen haastattelu, 1.10.2012.)

Pitkäaikaisen kumppanuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ovat myös osapuolten välinen sujuva tiedon kulku. Yhteistyötä on saatu tehdä samojen henkilöiden kanssa usean vuoden ajan, joten asioiden hoitamisen kontaktipolusta on muodostunut suorin mahdollinen.

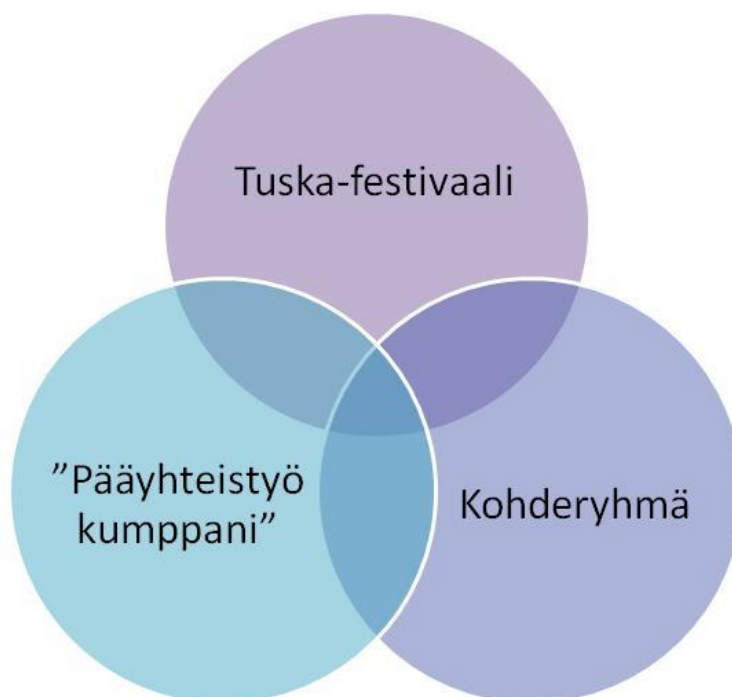
Mulla on muutamia sellaisia yhteistyökumppanitahoja, joista olen onnistunut pudottamaan kaikki välikädet pois. Toisinaan taas meidän ja kumppanin välissä on jokin tosi aktiivinen markkinointi- tai tapahtumatuotantotoimisto, jolloin asioiden hoito sujuu varsin rivakasti. (Kuosmasen haastattelu, 1.10.2012)

Yritysyhteistyön vahvuuksissa mainittu kävijäkysely lukeutuu myös mahdollisuuksiin sen kumppaneille tuottaman tiedon vuoksi. Jo vuosia tehdyn kävijäkyselyn ja sen tuottaman informaation myötä, Tuska-festivaali on hyvin tietoinen omasta asiakasprofiilistaan. Näin ollen, myös festivaalin kohderyhmä voidaan laskea ulkoiseksi mahdollisuudeksi. Useamman festivaalin kanssa yhdessä toteutetut yhteistarjoukset eri tapahtumiin monistettavista tuotantokonsepteista nähdään yhtenä potentiaalisena mahdollisuutena yhteistyökumppanuuksien kehittämiseen. Tehokkuus tuottaisi säästöjä festivaaliorganisaatioiden myös yhteistyöyritykselle, lisäksi jo suunniteltu palvelukonsepti tarjoaisi lisäarvoa tapahtuman kävijöille. Yhdellä festivaalilla tarvittavaa kalustoa voitaisiin näin hyödyntää kesän aikana useammankin kerran. Tapahtumatuotteena Tuska -festivaali on persoonallinen, omaleimainen ja festivaaliorganisaatiolla riittää rohkeutta toteuttaa epäkonventionaalisia yhteistyökampanjoita. Nämä piirteet yhdistämällä sopivan yhteistyökumppanin tuotteisiin ja palveluun, voitaisiin Tuska-kävijöiden alati kasvaan kysyntään tapahtuman monipuolisemmasta ja osallistavammasta oheistarjonnas-

ta vastata. Käytännössä tapahtuma-alueen oheisohjelman kehittämistä toivotaan siis sponsoreilta (Kuosmasen haastattelu, 1.10.2012).

Kuvio 9 esittää, kuinka yritysysteistyön tulisi optimaalisimmillaan toimia. Kolmen osapuolen hyödyt yhdistyvät niin sanotuksi win-win-win-tilanteeksi oheisen graafin keskustassa.

Sponsorointi on parhaimmillaan sponsorin ja kohteen yhteistä elämyksellistä sisällön tuottamista kohderyhmille (yhteisöille). Sponsorin ja kohteen yhteistyö on käytännössä kykyä ja halua yhdistellä ja hallita tiedolla ja luovuudella erilaista ajattelua hyödyksi molemmille. (Valanko 2009, 190.)



Kuvio 9. Yritysysteistyön niin sanottu win-win-win-tilanne. Mukailtu kuvio (Valanko 2009, 190).

### Uhat

Merkittävimpiä uhkakuvia yritysysteistyön tavoitteelliseen toteuttamiseen on alalla liikuvan rahamäärän niukkuus. Tilanteeseen ei ole näkyvissä muutosta. Päinvastoin, yritykset kiristävät markkinointibudjettejaan samalla, kun jaossa olevasta kokonaispotista kilpailevien tahojen määrä kasvaa. ”Jo useamman vuoden ajan on ollut näkyvissä, että muutokset yleisessä taloudellisessa tilanteessa ovat vaikuttaneet yritysten markkinointibudjetteihin. Firmat ovat entistä varovaisempia sijoittamaan puhdasta rahaa tapahtumanäkyvyyteen.” (Kuosmasen haastattelu. 1.10.2012.) Ja kuten edellä esitettiin

asiakkaiden kasvavat odotukset kohdistuvat yritysyhteistyön tuottamiin palveluihin, mikä osaltaan asettaa kumppanihankinnalle myös taloudellisia haasteita.

Taloudellisesti molempia osapuolia palvelevan yritysyhteistyön vaatimaa työmäärää ei voida painottaa liikaa, ja hyvinkin toimivan yrityskumppanuuden hoitamiseen kuluu merkittävä määrä työtunteja. Ajankäytölliset haasteet vain korostuvat siinä vaiheessa, kun yhteistyökumppanien tarpeet muuttuvat tai vastapuolen ammattitaidottomuus yllättää. Esimerkiksi muutokset yritysten markkinoinnillisten tarpeiden kohdalla tarkoittaa yhteistyösopimusten päivittämistä tai kokonaan uusimista. Ammattitaidottomuuden puute heijastuu yritysten kyvyttömyytenä hyödyntää lunastamaansa näkyvyysmahdollisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on usein syynä yritysyhteistyössä pettymyksiin. Ulkoiseksi uhaksi nähdään myös yritysyhteistyön toiminnan mahdollinen tehottomuus, joka aiheutuu ennen kaikkea siitä, että monenkaan yrityksen ydintoimintaan ei kuulu tapahtumissa näkyminen ja tämän vuoksi asiaa hoitavaa henkilökuntaa ei ole. Tasapainottoman kumppanuusmahdollisuuden ilmetessä on muistutettava itseään yhteistyön molemminpuolisesta ja tasa-arvoisesta vastikkeellisuudesta. ”Sponsorointi voidaan määritellä samanarvoisten ja aktiivisten osapuolien vapaaehtoiseksi yhteistyöksi” (Alaja & Forssell 2004, 22).

Puhtaasti Tuska-festivaalia koskevia uhkiakin löytyy. Suurella todennäköisyydellä tapahtuman imago ja nimi assosioidaan alaa seuraamattomien keskuudessa johonkin negatiiviseen. Ongelmalliseksi tilanne muodostuu tapahtuman yhteistyökumppaneiden määrää kerrytettäessä. Tuska-festivaalin brändiä voidaan pitää liian rajuna ja yhteistyö kariutuu siihen. Jo pelkkä konnotaatio tapahtumasta saattaa estää yhteistyöneuvotteluehdotukseen tarkemman tutustumisen. Imagolliset tekijät haastavat Tuska-festivaalin tekemään kovemmin töitä sponsoreidensa eteen. Niin sanotuille yleisfestivaaleille yhteistyö yritysten kanssa on hieman helpompaa, koska heillä ei ole imagollista painolastia. Raskas musiikki on marginaalikulttuuria, minkä vuoksi sitä vierastetaan.



	S = vahvuudet	W = heikkoudet
O = mahdollisuudet	SO-strategia: Maxi – Maxi hyökkäävä strategia	WO-strategia: Mini – Maxi
T = uhat	ST-strategia: Maxi – Mini	WT-strategia: Mini – Mini puolustava strategia

Kuvio 10. TOWS-matriisi. Lähde: [http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS\\_SWOT.pdf](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf)

Yllä oleva matriisi perustuu SWOT-nelikenttään. Matriisissa tutkitaan muuttujien suhdetta toisiinsa hieman eri tausta-ajatuksen perustuen kuin SWOT:ssa. Yksittäisten asioiden luokittelun sijaan, TOWS-matriisissa yhdistellään kaikkien kategorioiden sisältöjä toisiinsa. Tulokseksi saadaan eri näkökulmia edustavia toimintamalleja, strategioita. Yrityksen sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien kohdatessa voidaan puhua hyökkäävästä strategiasta. Toista, heikkoudet ja uhat yhdistävää, ääripäätä edustaa puolustava toimintavaihtoehto.

”Yritys voi suhtautua tulevaisuuteen kahdella toimintatavalla: joko hyödynnetään aktiivisesti tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia tai puolustaa omaa asemaa seurailemalla kehitystä. Hyökkäävä (offensiivinen) toimintavaihtoehto kuvaa proaktiivista, aggressiivista strategiaa, jossa skenaarion sisältämiä mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla. Puolustava (defensiivinen) toimintavaihtoehto kuvaa reaktiivista strategiaa, jossa enemmänkin pyritään valmistautumaan skenaarion sisältämiin uikiin ja pitämään riskit pieninä. Lopullinen strategian valinta tehdään näiden reunaehtojen puitteissa.” (Meristö, Kettunen 2007, 19.)

### 6.2.3 Toisen syklin onnistumisen reflektointi

Ajatus kahden toisiaan täydentävän menetelmän yhdistämisestä oli hyvä. Toimintatutkimuksen kehitysehdotuksia ajatellen luova aineistohankinta ja kerätyn informaation jäsentely mahdollistavat relevanttien ajatusmallien rakentamisen. Ainoa päämäärä ei ole lopulliset tulokset, vaan myös prosessin kulusta voidaan oppia. Toivelistatekniikan ajoitus epäonnistui. Pajan tulokset olivat enimmäkseen pinnallisia ja hajanaisia. Esitysten laatua selittää se, että toiveita sai esittää vapaasti teeman yritysyhteistyö ja sen kehittäminen ympärillä. Aihealueen tarkempi rajausta ja suora tutkimuskysymysten esittäminen olisi voinut tuottaa konkreettisempia vastauksia. Tulosten jalostamiseksi toisen toivelistapajan järjestäminen olisi voinut olla tutkimuksen kannalta hedelmällistä.

SWOT-tekniikka oli sisällönanalyysin työkaluna tehokas. Litteroidun tekstidokumentin järjestelmällinen tarkastelu laajensi toimintatutkimuksen perspektiiviä ja nelikentästä johdetun TOWS-matriisin liittäminen osaksi tutkimusta monipuolisti syklin tarjoomaa entisestään.

### 6.3 Sykli III: Yritysyhteistyön vertailu ja toimikentän ulkoiset mahdollisuudet

Kolmannen ja tämän toimintatutkimuksen viimeisen syklin rakentaminen alkoi menetelmäkäytön suunnittelulla. Työn edellisen vaiheen lopputulemaksi muodostunut TOWS-matriisi ja sen kautta kehitettävät toimintaehdotukset erottavat toimiessaan FME:n positiivisesti muista yritysyhteistyörahaa hakevista tapahtumakentän toimijoista. Toimivien strategioiden luomiseksi yrityksen on vertailtava toimintaansa kilpailijoihin ja tunnistettava oman toimikenttensä kehitystä ja siellä syntyviä uusia yritysyhteistyön mahdollisuuksia. Kilpailijoiden yrityskumppanuuksien parhaita piirteitä vertailtiin benchmarkingin eli vertaisanalyysin rajoissa ja verrokkitapahtumien toimintaa suhteutettiin festivaaleja ympäröivään toimikenttään PESTE-analyysin teemoin. Vertaisanalyysissä hyödynnetty informaatio oli löydettävissä tapahtumien virallisilta verkkosivuilta. Festivaalien kotisivut valideina lähteinä perustellaan sillä, että tapahtumalle tärkeimmät ja yhteistyötä strategisimmin toteuttavat yritykset pyrkivät maksimaaliseen näkyvyyteen kohteensa viestinnässä. Lähdesivuja luettiin aikavälillä 17.12.2012 – 14.2.2013 osoitteissa:

- Tuska-festivaali: <http://www.tuska-festival.fi/?sivu=index&id=213>
- Nummirock: <http://www.nummirock.fi/2013/?p=yhteistyokumppanit>
- Illosaarirock: <http://www.illosaarirock.fi/2012/partnerit.php>
- Provinssirock:  
[http://www.provinssirock.fi/toimitus\\_sunnuntai?expand=1&skip=10](http://www.provinssirock.fi/toimitus_sunnuntai?expand=1&skip=10)
- Ruisrock: <http://www.ruisrock.fi/>
- Flow-festivaali: <http://www.flowfestival.com/kumppanit/>

Tässä työssä Tuska-festivaalin kilpailijoiksi lasketaan vain ne kotimaiset kesäfestivaalit, joiden yritysyhteistyö sekä tapahtumatoiminta ovat ammattimaisella tasolla. Tästä huolimatta rajauksen ulkopuolelle jäävät tekijät on tiedostettava, koska ne vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti Tuska-festivaalin kohderyhmän tekemiin ostopäätöksiin ja tätä kautta itse tapahtuman vetovoimaisuuteen kumppanuuden näkökulmasta. Festivaalikentän yritysyhteistyöstä kilpailevien tapahtumatekijöiden lisäksi laajempaan kilpailijakartoitukseen olisi huomioitava kaikki kävijöiden rahasta ja huomiosta kilpailevat fakto-

rit. Tällaisia voidaan kyseisen kohderyhmän kohdalla ajatella olevan muun muassa ulkomaiset festivaalit, klubi- ja areenatason erilliskonsertit, työ, harrastukset, vapaa-aika, media ja muut kohdehenkilön taloudellisten ja ajallisten resurssien kuormitukset. Kilpailijakartoituksen tekeminen on perusteltua paitsi toisilta oppimisen vuoksi, mutta myös yritystoiminnan kehittämiseksi. ”Kilpailevien tuotteiden ja palveluiden vertailu pitää yhteiskunnan pyörimässä: yritykset kehittävät tarjontaansa vastaamaan paremmin ostajien tarpeita ja kuluttajilla sekä ostavilla yrityksillä on enemmän valinnanvaraa erilaisista tuotteista ja palveluista” (<http://mtl.fi/markkinointi-ja-viestinta>, luettu 2.1.2013).

Toteutin vertaisanalyysin valitsemalla Tuska-festivaalille kuusi seuraavaa verrokkitapahtumaa: Nummirock, Ilosaarirock, Provinssirock, Flow-festivaali, Ruisrock ja Rock the Beach. Valitut tapahtumat ovat yhteistyöyritysten näkökulmasta houkuttelevia kumppaneita toimintansa, kohderyhmänsä ja kokoluokkansa puolesta. Analyysin kohteilta haettiin tapahtumien välistä kilpailuasetelmaa ja tätä kautta kumppanuuksien realistista vertailumahdollisuutta. Alun perin vertailuun oli tarkoitus ottaa mukaan myös yksi tuotantoyhtiö Live Nationin järjestämä suuremman kokoluokan erilliskonsertti. Motiivi Live Nationin organisoiman erilliskonsertin vertailuryhmään mukaan tuomisesta perustui tuotantoyhtiön ja American Express -luottokorttifirman yhteistyökumppanuuteen. Luottolaitoksia ei kesäfestivaalien yhteistyökumppaneista löydy.

Benchmarking toteutui listaamalla festivaalien kumppanit yhteen taulukkoon, josta yhteistyöyrityksien suuruusluokkaa, toimialaa, brändiä ja lukumäärää voidaan hahmottaa. Vertailukohteista yksi (Nummirock) edustaa Tuskan kanssa samaa musiikillista linjaa, kolme tapahtumaa (Ilosaarirock, Provinssirock, Ruisrock) on luokiteltavissa yleisfestivaaleiksi ja yhden (Flow-festivaali) voidaan katsoa edustavan urbaania tapahtumakulttuuria. Kuudes tapahtuma (Rock the Beach) otettiin analyysiin mukaan sen uutuusarvon sekä Tuska-festivaalin kanssa ajallisen päällekkäisyytensä vuoksi. Tuska-festivaali ja Helsingin Hietaniemessä järjestettävä Rock the Beach jakavat osittain myös saman kohderyhmän. Valanko (2009, 91) muistuttaa, että molemmat, sekä yritys että kohde, kilpailevat markkinoilla yhteistyötä hyödyntäen. Kilpailijoiden hyödyntäessä samaa julkisuutta, on kohteellakin vastuunsa yhteistyökumppaninsa näkyvyyden takaamisesta.

Yhteistyökumppanuuksien listaaminen näytti, että alueellisesti tärkeät tapahtumat kuten Ilosaarirock, Provinssirock ja Ruisrock nauttivat paikallisten kumppanien tuesta pääkaupunkiseutulaisia kollegoitaan enemmän. Tuska- ja Flow-festivaalin kumppaneista ei löytynyt ainuttakaan, puhtaasti paikalliseksi luokiteltavaa tukijayritystä. Kaikkiaan

yrittäjäyhteistyö noudattaa samankaltaista kaavaa festivaalista riippumatta. Tapahtumien tärkeimmät kumppanit ovat mediataloja, panimoita, eri palvelutarjoajia sekä parhaassa tapauksessa merkittävän kokoisia yrityksiä. Seuraavaksi käsitellään tapahtumien yhteistyökumppanuuksia viiden eri segmentin kautta. Kumppanuusosa-alueet jakaantuivat otsikoiden media, virvokkeet, palvelut, yhteiskunnalliset toimijat ja muut alle, niiden yleisyyden vuoksi. Nostan oheisista taulukoista esiin olennaisimpia huomioita.

### 6.3.1 Tapahtumien mediakumppanit

Mediakumppanuudet ovat tapahtumille yhteistyötahoina merkittäviä. Eri media-alustoilla operoivat kumppanit viestivät tapahtumatuotteista omia kanaviaan pitkin tavoittaen merkittävän määrän festivaalien kohderyhmää ja potentiaalisia asiakkaita. Parhaimmillaan toimijat kertovat omaa tarinaansa tapahtuman kautta.

MEDIA	Tuska	Nummirock	Ilosaarirock	Provinssirock	Ruissrock	Flow-festivaali	Rock The Beach
<b>TV</b>							
Yle		x	x	x			
<b>RADIO</b>							
YleX		x	x	x			
Radio X3M				x			
Radio Rock	x	x		x			x
Radio Helsinki						x	
<b>LEHDET</b>							
SUE		x					
Inferno	x	x					
Rumba				x			x
Karjalainen		x					
Turun Sanomat				x			
Ilkka				x			
HS / Nyt						x	
Metro							x
<b>VERKKOMEDIAT</b>							
Inferno.fi	x	x					
Kaaoszine.fi		x					
Ampparit.com			x				
Imperiumi.net	x						
Rumba							x
Turun Sanomat / ts.fi				x			
HS / Nyt						x	
Metro							x

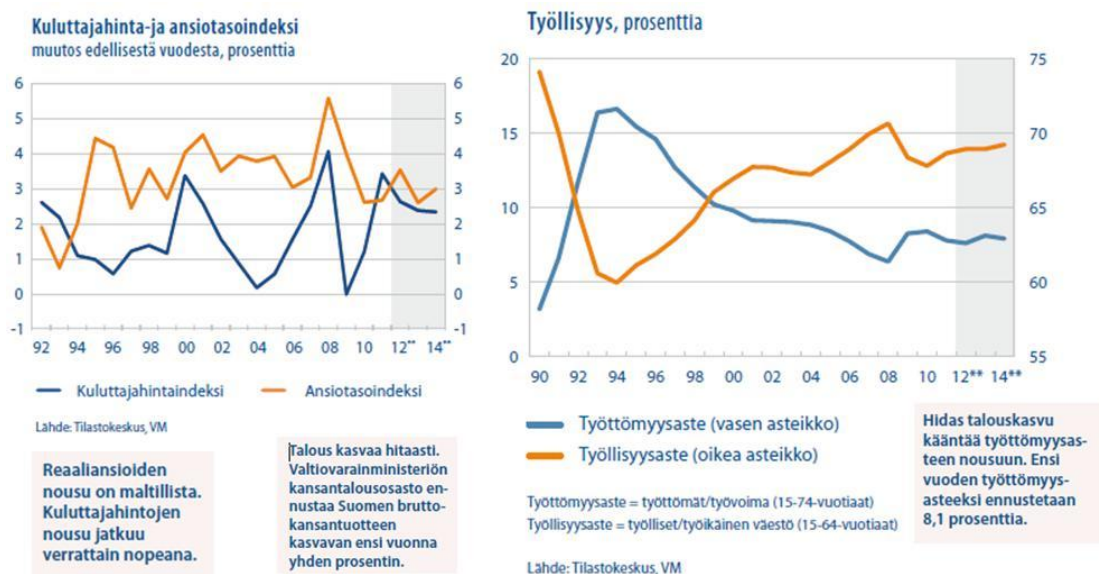
Kuvio 11. Tapahtumien mediakumppanuudet.

Mediakumppanuuksien määrällinen vertailu ei tässä tapauksessa ole tutkimuksellisesti hyödyllinen näkökulma festivaalien eroavaisuuksien ja toimintamallien havainnointiin. Esimerkiksi Ruisrockin kuudesta mediakumppanuusosuman taustalla on vain kaksi toimijaa Yle ja Turun Sanomat. Kumppaneiden lukumäärää oleellisempi asia onkin eri medioiden saavuttamat kohderyhmät. Ruisrock on ainoa tässä työssä seuratuista festivaaleista, joka on saanut taakseen Yleisradion ruotsinkielisen nuorille aikuisille suunnatun pop-rock -kanava Radio X3M:n. Kanavan mukanaolo viestii yhteistyön näkemyksellisestä palvelumallista. Radio X3M:n ja Ruisrockin yhteistyö hyödyttää sekä Länsi-Suomessa asuvia, tapahtuman kohderyhmään kuuluvia asiakkaita, kuin myös Ylen kuulijoita. Samalla toiminta edustaa Ylen puolelta tapahtumanäkyvyyden hyödyntämistä useamman tuotemerkin kautta. Yleisradio on Ruisrockissa läsnä kohderyhmään sopivan tuoteperheen välityksellä, ei ainoastaan yhden tuotteen eli kanavan kanssa. Koska tuoteperheestä viestiminen muodostuu tässä tapauksessa Ylen markkinointiviestinnän ytimeksi ja siihen nähden tuotteen jakelukanavan valinta on onnistunut. (Isohookana 2011, 49 – 50.) Yksittäisistä radiokanavista eniten esillä on Radio Rock. Vertailluista seitsemästä tapahtumasta, Radio Rock on mukana neljässä. Tuska-festivaalin mediakumppanit, Radio Rock ja Pop Median Inferno-lehti, ovat tapahtumalle ensiarvoisia yhteistyötahoja.

Isot mediakumppanit ja niiden kanssa pitkään jatkunut yhteistyö mahdollistavat sen, että Tuska-festivaalin tapahtumamarkkinoinnin selkäranka muodostuu heidän kanaviaan hyödyntäen. Tiedetään kevään radiomainosten viikkomäärät, joista koostuu radiopuolen viestintäkehys. Pop Median kautta kanavoidaan printtimainontaa Inferno- ja Rumba-lehtiin. Mediakumppanien tarjoamaa levennetään muutamilla yleismedioilla. (Kuosmasen haastattelu, 1.10.2012)

Mediakumppaneilla on oleellinen rooli tapahtumien markkinoinnissa ja sitä kautta myös lipunmyynnin tuloksessa. Mediakumppanit ovat tehokkaita kanavia kiinnittämään kuluttajien huomion tapahtumaan, vakuuttamaan heidät ostopäätöksen oikeellisuudesta sekä kehottamaan kohderyhmäänsä lunastamaan pääsyliput festivaalille. Tämän kaltaista korkean profiilin markkinointia tarvitaan, koska kohderyhmän ajasta ja taloudellisista resursseista kisataan monella sektorilla. Markkinointiviestien moninaisuuden lisäksi kuluttajaa ja hänen ostopäätöksiään rasittaa jo pidempään jatkunut yleisen talouden epävakaa kehitys. Hidas talouskasvu vaikuttaa valtakunnan tasolla työttömyyteen ja kuluttajien epävarmuus tuotteiden ja palveluiden menekkiin. Tämän kaltainen kehitys heijastuu festivaalien lipunmyyntiin ja näkyy tätä kautta pääsylippuhintojen kollektiivisena nostopaineena. Ekonomisen ympäristön haasteet selittävät omalta osaltaan sponsorointi-investointien laskua. Samaan aikaan jaossa olevalle yhteistyörahalle asetetaan entistä vaativampia tulosodotteita. Nykyään yhteistyökumppanuuksien joukko on

rajallisempi ja tavoitteellisempi sekä puhtaan tulosorientoituneisuuden rinnalla kulkee ajatus syvällisempien kumppanuussuhteiden rakentamisesta ja ylläpitämisestä. (Valanko 2009, 35.)



Kuvio 12. Talouskasvun maltillinen ennuste. Lähde: Valtiovarainministeriö.

### 6.3.2 Tapahtumien virvokekumppanit

Toisena merkittävänä tapahtumakumppaniryhmänä voidaan pitää eri virvokevalmistajia. Toimijoiden kanssa yhteistyötä neuvoteltaessa tapahtumat varmistavat virvokevalmistajien itselleen yhden merkittävän tulovirran. Puhtaan ansaintamallin rinnalla virvokevalmistajat ovat olennainen osa tapahtumamarkkinointia sekä festivaalialueen oheisohjelmaa.

VIRVOKKEET	Tuska	Nummirock	Ilosaarirock	Provinssirock	Flow-festivaali	Ruisrock	Rock the Beach
<b>ALKOHOLI</b>							
KOFF	x		x			x	x
Tuborg				x			
Heineken					x		
Golden Cap						x	
Yellow Tail					x		
<b>ALKOHOLITTOMAT</b>							
Battery						x	
Coca Cola						x	



Kuvio 13. Tapahtumien virvokekumppanit.

Virvokkeiden osalta parhaiten edustettuina ovat Sinebrychoffin eri tuotemerkit: KOFF, Golden Cap ja Battery. Panimo hyödyntää tapahtumanäkyvyyttä monipuolisesti ja tavoittelee eri kohderyhmien suosiota tarjoamalla heille parhaiten sopivan festivaalin aikaisen virvokkeen. Samoin kuin Yleisradionkin, myös Sinebrychoffin etujen mukaista on näkyä tapahtumassa houkuttelevien tuotemerkkien kautta. Kaikki kolme tuotemerkkiä näkyvät Ruisrockin viestinnässä, mikä kertoo omaa kieltään tapahtuman laajasta yleisöpohjasta. Ruisrockin ohella tapahtuman luonnetta kuvaavia tuotemerkkejä löytyy Flow-festivaalin kumppaneista. Olutmerkki Heinekenin ja viinintuottaja Yellow Tailin myötä huomioidaan tapahtuman kohderyhmän laatutietoisuus ja erotutaan muista kotimaisen kentän tapahtumista. Huomionarvoista on, että Nummirock ei ole onnistunut saamaan yhtään virvoketuottajaa yhteistyökumppanikseen.



Kuva 4. Tuska-festivaali pääanniskelualue vuonna 2012. Kuva: Timo Isoaho.

Alkoholin anniskelu ja panimotuotteiden näkyvyys tapahtumien viestinnässä ovat olleet festivaalienten keskustelunaiheena aina vuoden 2012 loppupuolella esiin tulleista alkoholilain yleisuudistukseen liittyvistä lausunnoista saakka. Uudistuksen taustajatuksena on ehkäistä alkoholin käytöstä aiheutuvia haittoja saatavuuden ja hinnan sääntelyn keinoin. Alkoholilain yleisuudistus on kirjattu Jyrki Kataisen hallitusohjelman aikana toteutettavaksi. Uudistuksessa esitetään lakiin kirjattavaksi lasten oikeus alkoholittomaan ympäristöön. Lisäksi yleisuudistus sisältää ehdotuksen tapahtumien anniskeluluvan määräaikaaisuudesta hallinnollisen työn keventämiseksi.



([http://www.valvira.fi/files/Alkoholilainsaadannon\\_uudistaminen\\_muistio.pdf](http://www.valvira.fi/files/Alkoholilainsaadannon_uudistaminen_muistio.pdf), luettu 17.2.2013.)

Valvira ei näe ongelmallisena sitä, että tilaisuuksiin tai tapahtumiin myönnetään määräaikainen lupa siten, että anniskelulupa on voimassa vain silloin, kun paikka on luvanhaltijan hallinnassa. Tapahtumiin ja tilaisuuksiin myönnettäviin tilapäisiin vähittäismyyntilupiin alkoholihallinto suhtautuu kielteisesti. Vähittäismyyntilupia voidaan myöntää alkoholihallinnon näkemyksen mukaan vain pysyväisluonteiseen toimintaan.  
([http://www.valvira.fi/files/Alkoholilainsaadannon\\_uudistaminen\\_muistio.pdf](http://www.valvira.fi/files/Alkoholilainsaadannon_uudistaminen_muistio.pdf), luettu 17.2.2013.)

Vertailussa mukana olevat tapahtumat ovat sallittuja alaikäisille Flow-festivaalia lukuun ottamatta. Vaikka lastensuojelu onkin hyvä tavoite, voi se tässä tapauksessa tulla hankaloittamaan virvokekumppanien näkyvyyttä sekä tapahtuman viestinnässä että tapahtuman aikaisessa toiminnassa. Elävän musiikin kentän ammattilaisten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta tiedän, että poliittiselta kentältä tuleviin muutosuhkiin on tapahtumatuottajien keskuudessa vastattu ja alkoholilain yleisuudistuksen kipukohtia tarkasteleva vastine virkamiehille jätetty.

### 6.3.3 Tapahtumien palvelukumppanit

Kirjavin yhteistyökumppanien joukko löytyy tapahtumien kanssa yhteistyössä toimivista palvelutuottajista. Palvelutarjoajia vertaillessa havaitsin kaksi keskeistä yhteistyösuuntausta: festivaalin konseptia tukevat palvelut sekä paikallisten palvelujen mukana olo.

PALVELUT		Tuska	Nummirock	Ilosaarirock	Provinssirock	Flow-festivaali	Ruisrock	Rock the Beach
<b>YLEISET</b>								
	ADPlus	x						
	Grafex		x					
	Brand Factory				x			
	Clear Channel				x			
	Alepa	x						
	P-Karjalan osuuskauppa		x					
	Nokia				x			
	Lähtapiola					x		
<b>TIETOLIIKENNE</b>								
	DNA		x					
	Telekarelia Oy		x					
	Nebula				x			
	Nokia Musiikki							x
<b>LIPPUKAUPPA</b>								
	Tiketti	x	x	x				x
	Lippu.fi	x						
	Lippupalvelu							x
<b>MUUT</b>								
	Ossin Metalli Oy		x					
	Pinomatic		x					
	Telttavuokraus Santala Oy		x					
	Stopteltat				x			
	RGB				x			
	Sun Effects				x			

Kuvio 14. Tapahtumien palvelukumppanit.

Tapahtumien eri palveluntarjoajien kanssa solmituista kumppanuuksista on havaittavissa samanlainen ilmiö kuin mediakumppanuuksienkin kanssa. Alueellisesti merkittävät tapahtumat houkuttelevat myös paikallisia kumppaneita. Samoin kuin medioiden kohdalla paikalliset sanomalehdet Ilkka, Karjalainen ja Turun Sanomat ovat tapahtumien kumppanina, niin sama trendi on havaittavissa myös palvelutarjoajien kohdalla. Eri-tyisesti Nummirockin taustalla on paikallisia teollisuusalan yrityksiä. Toinen vahvan sidoksen paikallisiin toimijoihin omaava tapahtuma on Ilosaarirock. Flow-festivaalin kumppaneista huomionarvoisia ovat esitystekniikan yritys RGB ja valosuunnitteluun erikoistunut Sun Effects. Vahvasti visuaalisuuteen panostavana festivaalina edellä mainitut yritykset tukevat tapahtumasta ulospäin suunnattua viestiä. Tapahtuman visuaalista viestiä edistävät myös mainonnan ja markkinoinnin parissa toimivat Brand Factory ja Clear Channel.

Merkittävää kyllä, festivaalien verkkosivuilla näyttäytyvien yritysten joukosta ei löydy selkeästi verkko- ja mobiilipalveluita tuottavia yrityksiä. Rock The Beach on tapahtumista ainoa, jonka yhteistyökumppani, Nokia Musiikki, edustaa teknologisten palveluntarjoajien ryhmää. Mielestäni puute on merkittävä, koska kuluttajat hyödyntävät teknologian mahdollisuuksia kannettavien päätelaitteiden kautta jatkuvasti enemmän. Esimerkiksi 25 – 34 -vuotiaista suomalaisista 70 prosenttia käyttää internet-yhteyttä mobiililaitteilla kodin tai työpaikan ulkopuolella ([http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2012/sutivi\\_2012\\_2012-11-07\\_tau\\_008\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2012/sutivi_2012_2012-11-07_tau_008_fi.html), luettu 15.2.2013). Tuska-festivaalin 28-vuotiaalle keskivertokävijälle erilaisten mobiilipalveluiden implementoiminen osaksi tapahtumatarjontaa toisi lisäarvoa. Tuotettu lisäarvo rakentuisi yhtä lailla teknisen alustan, uuden sovelluksen kuin verkkoyhteisöllisyydenkin käyttökokemuksista. Kannettavien, verkkoyhteyden saavuttavien, laitteiden käyttöluke- mat kasvavat samaa tahtia kuin sosiaalisen kanssakäymisen murros laajenee. Kommunikaation painopisteen digitalisoituessa kuluttajien usko jatkuvasta huomioduksi tulemisesta ja kyky olla yksin yhdessä vahvistuvat. ([http://www.nytimes.com/2012/04/22/opinion/sunday/the-flight-from-conversation.html?pagewanted=all&\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2012/04/22/opinion/sunday/the-flight-from-conversation.html?pagewanted=all&_r=1&), luettu 18.2.2013.) Tapahtumien ja teknologia-alan yhteistyöstä hyötyisivät itse tapahtumaorganisaatio, festivaalin asiakkaat sekä teknologiayritys ja mahdollisesti myös tapahtuman muut kumppanit.

#### 6.3.4 Tapahtumien yhteiskunnalliset kumppanit

Eri yhteiskunnallisten sektoreiden toimijoita löytyy tapahtumien kumppaneista valtion hallintoelimistä paikallisiin oppilaitoksiin. Yhteiskunnallisten toimijoiden tuen painopiste keskittyy pienempien kaupunkien tapahtumiin.

YHTEISKUNNALLISET TOIMIJAT	Tuoka	Nummirock	Ilosaarirock	Provinssirock	Flow-festivaali	Ruisrock	Rock the Beach
<b>OPPILAITOKSET</b>							
Pkky			x				
Karelia Amk			x				
Itä-Suomen yliopisto			x				
<b>KAUPUNGIT, KUNNAT</b>							
Kauhajoen kaupunki		x					
Joensuun kaupunki			x				
<b>HALLINTOELIMET</b>							
OKM			x		x		
<b>VALTION YRITYKSET, ORGANISAATIOT...</b>							
VR			x				
Helsingin kulttuurikeskus	x				x		
RAY						x	
Puolustusvoimat				x			

Kuvio 15. Tapahtumien yhteiskunnalliset kumppanit.

Voimakkaimmin yhteiskunnallista yhteistyötä esiintyy Ilosaarirockilla. Alaa seuraavana tiedän tukijoiden roolin liittyvän olennaisesti esimerkiksi kaupunkien kautta saatavaan tapahtuma-alueen vuokrahelpotuksiin tai vastaaviin käden ojennuksiin. Ilosaarirockin kohdalla on huomioitava Joensuun popmuusikot ry:n laaja-alainen kulttuurityö, jota he paikallisesti ylläpitävät. Tukijatahot hyödyntävät festivaalinäkyvyyttään saavuttaakseen kiinnostusta esimerkiksi kaupunkia tai oppilaitoksia kohtaan.

Vertaisanalyysi osoittaa, että Ilosaarirockin ja Flow-festivaalin yhtenä yhteiskunnallisenä yhteistyökumppanina toimii opetus- ja kulttuuriministeriö. Ministeriön logonäkyvyys näiden tapahtumien verkkosivuilla liittyyneen hallintoelimen vuonna 2012 koordinoimiin valtakunnallisiin kulttuuritapahtumiin. Tämän ajatuksen perusteella myös Provinssirockin ja Ruisrockin verkkosivuilla opetus- ja kulttuuriministeriön logo tulisi näkyä. Kaikki neljä tapahtumaa olivat oikeutettuja kulttuuritapahtumille myönnettyyn tukeen seuraavasti:

- Flow Festival Oy 28 000 €,
- Joensuun Popmuusikot ry 20 000 €,
- Seinäjoen elävän musiikin yhdistys ry 20 000 € ja
- Vantaan Festivaalit Oy 20 000 €.

([http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/tky\\_avustukset/myonnetyt\\_avustukset/12fest\\_www.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/tky_avustukset/myonnetyt_avustukset/12fest_www.pdf), luettu 15.2.2013.)

Kulttuurimäärärahojen ollessa sidoksissa valtion budjettiin, tukien ja tuen saajien määrät ja kohteet muuttuvat. Esimerkiksi Tuska-festivaali on jäänyt opetus- ja kulttuuriministeriön tukien ulkopuolelle aina, kun tukea on haettu. Tämä ulkoinen, poliittinen mahdollisuus tarjoaa tilaisuuden yhteistyökumppanuuksien rakentamiseen yhteiskuntavastuullisuuteen vedoten.

Yritysten yhteiskuntavastuusta puhutaan tänään enemmän kuin koskaan ennen ja keskustelu jatkuu vahvana varmasti myös jatkossa. Yrityksen aktiivinen vastuullisuus tarkoittaa osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen sekä vastuullisuutta suhteessa ympäristöön ja sidosryhmiin. Se on parhaimmillaan kestävä kehityksen aktiivista toteuttamista. (Valanko 2009, 100.)

### 6.3.5 Tapahtumien muut kumppanit

Edellisiin segmentteihin ”sopimattomia” kumppaneita löytyi muutamia. Näiden luokittelemattomien elementtien vertailussa korostuu yritys yhteistyön kumppanierarkian laajempi puute sekä kokonaisen toimijakentän näkymättömyys.

MUUT	Tuska	Nummirock	Ilosaarirock	Provinssirock	Flow-festivaali	Ruisrock	Rock the Beach
Sisu						x	
Red Bull Music Academy					x		
Centrum Balticum						x	
Kumppanierarkia					x	x	

Kuvio 16. Tapahtumien muut kumppanit.

Tämäkin vertailun osa-alue osoittaa, että paikallisuusnäkökulma auttaa kumppanierarkinnassa. Ruisrockin kanssa yhteistyössä oleva pastilli, Sisu, on yksi turkulaisen Leaf-makeistehtaan tuomerkeistä. Flow-festivaalilla mukana ollut Red Bull Music Academy taas sopii tapahtuman imagoon urbaanin kulttuurin edistäjänä. Red Bull Music Academy on kiertävä, musiikki-workshopeja tuottava projekti, joka kokoaa ympärilleen paikallisesti aktiivisia ja ajankohtaisia musiikintekijöitä (<http://www.redbullmusicacademy.com/academy>, luettu 15.2.2013).

Tapahtumien luokittelemattomien toimijoiden vertailun oleellista antia oli havainto kumppanierarkian hyödyntämättä jättämisestä. Vain kahdella, Flow-festivaalilla ja Ruisrockilla, yhteistyöyritysten rooli suhteessa tapahtumaan oli näkyvillä. Flow-festivaalin verkkosivuilta löytyy myös tapahtuman yhteistyöstrategia

(<http://www.flowfestival.com/kumppanit/>). Muiden tapahtumien kohdalla kumppanuuk-sien marssijärjestystä ja niiden panosta festivaalin rakentumisessa on mahdotonta ar-vottaa, koska verkkosivuilla yhteistyöyritykset esitetään tasapäisinä. Kumppanierarkian olemassolo on yksi ammattimaisen kumppanuustoiminnan peruselementtejä. Määritellyillä sponsoritasoilla kohteet viestivät sekä yhteistyöyrityksilleen että asiakkailleen kumppanuuden asemasta ja laadusta suhteessa tapahtumaan ja sen muihin tukijoihin. Tämän lisäarvon rinnalla tapahtuman imagoa tukevasti nimetyt yritys-yhteistyötasot auttavat yrityksiä onnistumaan omassa kohde-etsinnässään ja -valinnoissaan. (Valanko 2009, 205-206.)

Yksi viime vuosina musiikkialaa laajemmaltikin puhuttanut aihe, ekologisuus ja sen toimialan palvelut puuttuivat tapahtumien tukijoukoista. Musiikkiala on jo pidemmän aikaa keskustellut elävän musiikin kentän ekologisuudesta. Yhtyeiden kiertuelogistiikka pitää sisällään työryhmän ja instrumenttien kuljetusta ilmateitse ja esiintymisen vaati-mia lava- ja visuaalisia elementtejä kuljetetaan ympäri maailmaa raskaalla kalustolla pitkin maanteitä. Yhtyeiden mukana kulkevat myös oheistarvikkeet ja yhtyeet ruokitaan ja juotetaan jokaisella keikkapaikalla eikä käytössä aina ole kaikista kierrätysystävälli-simpiä tuotteita. Kiertävien tuotantojen ohella myös festivaalilla on omat ympäristöä kuormittavat osa-alueensa. Festivaalialue rakennetaan vuosittain uudestaan. Esiinty-mistekniikka ja lavat sekä tapahtuma-alueen muut rakennelmat vaativat kuljetuksia, jotka useimmiten toteutetaan raskaan kaluston avulla. Oman lukunsa ympäristön kuormitukseen lisäävät vielä festivaalikävijät. Osa saattaa matkustaa tapahtumaan lentäen ja monet pidemmän matkan päästä saapuvat hyödyntävät omia ajoneuvojaan julkisten kulkuneuvojen sijaan.

Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit ovat huomioineet tapahtumien ekologisuusnä-kökulman perustamalla vuosina 2012 – 2014 toimivan Greening Events - yhteishankkeen. Tapahtumien ympäristöystävällisyyttä ja tapahtumatuottajien ympäris-tövastuuta korostavaa hanketta koordinoi Helsingin kaupungin ympäristökeskus. Maa-ilmalla tapahtumien ympäristöystävällisyyden puolesta taistelee näkyvimmin, myös ilmastomuutosta vastustavan konserttisarjan järjestänyt, Live Earth -organisaatio (<http://liveearth.org/en/liveearth>, luettu 26.12.2012). Vertailun kohteena olevista tapah-tumista Ruisrock oli ainoa, joka huomioi ekologisen näkökulman tapahtumatuotannos-saan. Ruisrock tekee yhteistyötä Centrum Balticum -säätien osana toimivan Saaristo-meren suojelurahaston kanssa huomioiden tapahtuma-alueensa huomioon myymällä

kolme euroa kalliimpia Saaristomeri-tukilippuja. Myytyjen tukilippujen tuotto ohjataan Saaristomeren Suojelurahastolle (<http://www.ruisrock.fi/>, luettu 26.12.2012).

### 6.3.6 Syklin onnistumisen reflektointi

Toimintatutkimuksen viimeinen sykli syvensi työn näkökulmaa mahdollistaen konkreettisten toimintaehdotusten luomisen. Menetelmävalinnat olivat onnistuneita. Niiden kautta festivaalien yritysysteistyön ja toimikentän havainnointi oli hedelmällistä, toimijoita erittelevää sekä ideoita kartuttavaa. Työvaiheessa saatujen tulosten pohjalta pystytään erityisesti kokoamaan yritysysteistyön strategioita, jotka vastaavat tutkimuskohteen alakysymyksiin:

- Kuinka saavuttaa yritysten huomio kilpailijoita tehokkaammin?
- Kuinka hyödyntää toimikentän muutokset uusien kumppanuuksien hankinnassa?

Näin ollen työn toisessa syklissä tuotetut tulokset täydentyvät ja kokonaisvaltaisten kehitysehdotusten esittäminen yritysysteistyön toimintaa tehostamiseksi on mahdollista. Viimeinen tutkimuksellinen työvaihe osoitti festivaalientällä esiintyvän yritysysteistyön olevan laadullisesti ja määrällisesti polveileva. Toiminnan organisoitumisen puutetta kuvastaa kumppanihierarkian vähäisyys sekä yhteistyöyritysten laadullinen linjattomuus. Tulos voidaan ymmärtää tapahtumien strategian puutteen ja kovan kilpailutilanteen ja kulurakenteen saneleman ulkopuolisen rahatarpeen kautta. Sykli osoitti myös alueellisesti merkittävien festivaalien ja paikallisten toimijoiden kiinteän suhteen. Helsingiläisille tapahtumatuottajille kiinnostava tilaisuus löytyikin kumppaniyritysten paikallisuusasteen kasvattamisesta. Lisäksi on mielenkiintoista nähdä kuinka kertaluontoinen tapahtuma Rock The Beach omii itselleen mediatilaa ja hyödyntää yhteistyökumppaninsa panosta. Tuska-festivaalin näkyvyyteen edellä mainitun tapahtuman toimet vaikuttavat, festivaalien ajallisen päällekkäisyyden vuoksi.

## 7 Ehdotukset yritysysteistyön tehostamiseksi

Yritysysteistyön kehittäminen on oleellinen osa musiikkifestivaalien nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Onnistuneen kumppanuuden tuotot voidaan mitata taloudellisesti, imagollisesti sekä palvelullisesti ja parhaimmillaan toiminnan hyödyt heijastuvat niin yhteistyön osapuoliin kuin tapahtuman asiakkaisiin. Yritysrahan merkittävyys tapahtumatuotan-



noissa konkretisoituu Provinssirockin ja Rytmikorjaamon promoottorina toimivan Juha Koiviston laskelmiin. Hänen mukaansa festivaalilipun hintaa tulisi nostaa merkittävästi, jos hänen edustamistaan tapahtumista anniskelutulot jäisivät pois.

Provinssirockin tuloista 20 prosenttia tulee anniskelusta, ja jos alkoholisponsorit lasketaan mukaan, nousee se 30 prosenttiin. Lipputuloilla voi kattaa artistit, mutta niistä ei jää katetta mistä voisi kattaa muut menoerät. Toiminnan pyörittäminen ei siis pohjautu lipputuloihin, vaan ravintolamyyntiin (<http://ylex.yle.fi/uutiset/popuutiset/jarjestaja-jos-anniskelu-loppuisi-festarilippujen-hinnat-kallistuisivat-kolmannek>, luettu 20.2.2013).

Yritysyhteistyön kehittäminen on tärkeä aihe koko kotimaisen kevyen musiikin festivaalienten kannalta. Yleisesti ottaen yritykset tulevat tiukentamaan sponsorirahan käyttöä. Lähitulevaisuudessa toiminnan kasvua nähdään vain nuoriso- ja paikallisliikunnan, taidekohteiden sekä yhteiskunnallisten toimijoiden piirissä. ”Leikkaukset toteutetaan enemmän karsimalla kohteiden määrää kuin pienentämällä sponsorointisummia” ([http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2012.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2012.html), luettu 29.12.2012). Pop-rock -festivaalien onkin pyrittävä jatkuvaan sponsoritoimintansa ammattimaistamiseen säilyttääkseen relevantin yhteistyökumppanistatuksen yrityskentän näkökulmasta. Tuska-festivaalin tahtotila yritysyhteistyönsä eteenpäin viemiseen luo toimikentälle tervettä kilpailua, joka pitkällä aikavälillä elävöittää koko alaa. Tapahtumaorganisaation oman tietotaidon laajentamisen ja kumppanuussuhteiden syventämisen ohella on huomioitava myös toimikentän ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset.

Tämä toimintatutkimus osoitti, että menestyksekkään yritysyhteistyön hoitaminen yhdenkin kumppanin kanssa on yksityiskohdiltaan rikas ja työllistävä projekti. Lähtökohteisesti Finnish Metal Events Oy:n yritysyhteistyötietous on kiitettävällä tasolla; toiminnan haasteet kumuloituvatkin ennen kaikkea vähäisten työvoimaresurssien kautta. Tuska-festivaalin yritysyhteistyön tehostamiseksi ehdotan, että FME luo tapahtumalle kumppanieriarhian, yritysyhteistyöstrategian sekä ottaa tässä työssä esitetyn TOWS-matriisin aktiiviseksi ajatusmallikseen.

Kumppanieriarhian avulla yritysyhteistyökumppanien positiointi suhteessa tapahtumaan ja toisiinsa tulee selkeäksi ja näkyväksi. Kumppanuustasojen myötä yhteistyöyritykset hahmottavat oman panoksensa festivaalin kannalta ja voivat kokea roolinsa merkittäväksi. Kumppanieriarhian kautta jo olemassa olevia yhteistyömuotoja on mahdollista syventää. Ja kuten vertaisanalyysi osoitti, kumppanuustasot luomalla Tuska-festivaali myös erottuisi kilpailijoistaan. FME:n kannalta kumppanuushierarkia lisäksi

si mahdollistaa myynnin tehostamisen sekä laajentaa tapahtuman viestinnän potentiaalia.

Yritysyhteistyöstrategian luominen kertoo yhteistyökumppaneille toiminnan tavoitteellisuudesta ja ammattimaisuudesta. Strategian ja kumppanieriarhian yhdistäminen myötä yhteistyökumppaneille muodostuu konkreettinen kuva toiminnan laadusta ja yhdessä tekemisen mahdollisuuksista. Samalla yhteistyösuuntaviivojen ylöskirjaaminen selkeyttää FME:n omien yritysyhteistyöhön kohdistuvien tarpeiden ja tavoitteiden kokonaisuutta sekä hahmottaa tapahtuman tarjoaman ja toimiympäristössä esiintyvien mahdollisuuksien yhteensopivuutta. Kumppanieriarhian ja yhteistyöstrategian kautta FME erotuu kilpakumppaneistaan positiivisesti ja toiminnalle asetetut suuntaviivat tuovat työn tekoon kaivattua tehokkuutta.

TOWS-matriisin edut konkretisoituvat tekniikan tausta-ajatuksen omaksumisen kautta. Matriisin avulla yrityksen on mahdollista jäsenellä SWOT-nelikentästä tuttuja muuttujia. TOWS-matriisissa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat yhdistetään erilaisiksi toimintamalleiksi, strategioiksi, joiden kautta omien vahvuuksien tulevat hyödyt voidaan maksimoida ja ulkoiset uhat minimoida. Tekniikan tehokkuudessa on oleellista, että omaa toimintaa ja toimiympäristön muuttujia tarkastellaan riittävän useasti. Kotlerin (2000, 76) mukaan yritystoiminnan muuttujia on analysoitava noin kuuden kuukauden välein. Ajatusmallin liittäminen osaksi yritysyhteistyön toteuttamisen käytäntöä auttaa hahmottamaan oman toiminnan vahvuuksia uudesta näkökulmasta. Tekniikan avulla voidaan synnyttää uusia toimintaideoita, tutkia toimiympäristöä sekä kasvattaa omaa tehokkuutta.

Seuraavat esimerkit esittelevät TOWS-matriisin toimivuutta käytännössä. Kirjatut ideat ovat oman luovan pohdinnan tulosta ja perustuvat sanapareihin, jotka on poimittu tämän toimintatutkimuksen tuloksista. Ehdotusten on tarkoitus esittää TOWS-matriisin mahdollisuuksia ja samalla kannustaa FME:ä näkemään yritysyhteistyössä mahdollisuuksia uhkien sijaan. Strategiaehdotusten lomassa selitetään eri toimintamallien muodostumisen pääpiirteet. Työn lopuksi summaan ajatukseni esittämistäni kehitysehdotuksista.

	S = vahvuudet	W = heikkoudet
O = mahdollisuudet	<b>Maxi-maxi</b> nopea reagointi - kumppanuudet persoonallisuus – mediapeitto toimintamallit – festivaaliyhteistyö	<b>Mini-maxi</b> ideointikyky - yhteiskuntavastuu mediakumppani – kohderyhmä kumppanimäärä – yhteiskuntavastuu
T = uhat	<b>Maxi-mini</b> tutkittu kohderyhmä – kova kilpailu rohkeus – tapahtuman imago ohjelmisto – potentiaaliset asiakkaat	<b>Mini-mini</b> resurssit – markkinointirahan puute taloustilanne - ympäristön seuranta kohderyhmä – genren suosio

Kuvio 17. Kuva X. TOWS-matriisi. Mukailtu laadukas SWOT-pohjalta.

Organisaation kannalta optimaalisin tilanne on matriisissa kuvaillun *maxi-maxi-tilanteen* mukainen. Yritys pystyy hyödyntämään ympäristönsä mahdollisuudet omia sisäisiä vahvuuksiaan käyttämällä. Mahdollisuuksien ja vahvuuksien yhdistyessä organisaatio voi valita käytettäväkseen hyökkäävän strategian.

- Nopea reagointi – kumppanuudet. Oletetaan, että Tuska-festivaalin pitkäaikainen mediakumppani Radio Rock on uudistamassa ohjelmakarttaansa. Finnish Metal Events Oy:n hyödyntää kykyään nopeaan reagointiin ja mahdollistaa pääyhteistyökumppanille tuotteistetun lanseerauksen esittämisen festivaalin Radio Rock-lavalla, juhlihan kohderyhmänsä edessä. Pääyhteistyökumppani saa tilaisuuteen tallennusluvan ja oikeuden hyödyntää materiaalia omassa viestinnässään. Tuska-festivaalin vastine koostuu kanavalanseerauksen promooti- on yhteydessä toistuvasti mainittavasta tapahtumasta, oikeudesta hyödyntää Tuska-festivaalille varattua mainosaikaa myös muiden yhteistyökumppanien esille tuomiseen sekä tapahtuman muusta radiomarkkinoinnista. Näkyvien ja yrityskumppanien kanssa toteutettujen yhteistuotantojen kautta Tuska-festivaali erottuu kilpailijoistaan proaktiivisena kohteena.
- Persoonallisuus – mediapeitto. Tuska-festivaalin laajaa mediapeittoa koti- ja ulkomaisissa medioissa kannattaa hyödyntää yhtenä uuskumppanihankinnan osana. Esimerkiksi Pohjoismaiden markkinoille pyrkivä yritys saadaan kiinnostumaan tapahtuman kumppanuudesta esittämällä Tuska-festivaali alueen suurimpana oman genrensä musiikkitapahtumana. Kokoluokan rinnalle voidaan

nostaa huomioita lojaalista ja hyvin rajatusta kohderyhmästä. Yhteistyö perustuu erityisesti mielikuvien myyntiin, ei niinkään imagolliseen yhteensopivuuteen. Toimiympäristön ja sen mahdollisuuksien havaitseminen omien vahvuuksien kautta voi tehostaa uusien kumppanuuksien ja myyntikonseptien hahmottamista merkittävästi. Toivotut yhteistyökumppanit voidaan segmentoida esimerkiksi niiden kokoluokan tai toivotun kumppanuustasopotentiaalinsa mukaan ja kohdentaa geneerinen myyntimateriaali, pois lukien kohteen intressejä palvelevat vahvuudet, useammalle taholle samalla kertaa. Hyvin tehty pohjatyö on näin monistettavissa ilman työntekijän ylimääräistä kuormitusta. Toisin sanoen yritysyhteistyön tekeminen tehostuu.

- Toimintamallit – festivaaliyhteistyö. FME:llä on olemassa kumppanitoimintaan kolme selkeää toimintamallia. Nämä yhdistettynä mahdollisuuteen tehdä yritysyhteistyötä toisten festivaalien kanssa, voi parhaimmillaan näkyä ajallisten resurssien vapautumisena. Esimerkiksi Tuska-festivaalin ja toisen tapahtuman yhdessä tekemä yritysyhteistyötarjous toivotulle kumppanille toteutettaisiin siten, että FME esittää tilanteeseen parhaiten sopivan toimintamallinsa ja sen toteutumisen ehdot tapahtumakumppanilleen. Tarjouksen laatiminen ja yhteistyöneuvotteluiden aloittaminen siirtyy tapahtumakumppanin vastuulle ja FME tulee mukaan vasta konkreettisiin neuvotteluihin. Täysin tasavertaisen yhteistyösopimuksen syntyminen tapahtumakumppanien välille ei tässä tapauksessa ole tavoite. Pikemminkin pyritään saavuttamaan win-win-win-tilanne yhteistyösopuolten ja kohderyhmän välille. Tuska-festivaalin hyödyt realisoituisivat työvoimaresurssien vapautumisena sekä uuden kumppanisuhteen käynnistymisenä.

TOWS-analyysin *maxi-mini-tilanne* kuvaa toimintamallia, jossa organisaatio voi hyödyntää omia vahvuuksiaan toimiympäristössä esiintyvistä uhkista selviytymiseen. ”Uhkiin on kuitenkin suhtauduttava vakavasti, sillä erityisesti vahvalta yritykseltä saattaa jäädä huomaamatta jokin merkittäväkin uhka” (Meristö, Kettunen 2007, 19).

- Tutkittu kohderyhmä – kova kilpailu. Kilpailu markkinoilla liikkuvasta sponsorirahasta kovenee jatkuvasti. Tapahtumissa näkyvät yritykset ja potentiaaliset kumppanit on pystyttävä vakuuttamaan Tuska-festivaalin ominaisuuksista yhteistyökumppanina sekä tapahtuma-alustan toimivuudesta yritysten markkinointiviestinnällisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tuska-festivaalilla on tarkkaan

tutkittu kohderyhmä. Tieto perustuu vuosittain toteutettavaan asiakaskyselyyn, jota hyödynnetään myös yhteistyökumppanuuksien tunnettuuden mittaamiseen sekä tapahtuman jälkeisissä yhteistyöpalavereissa tulosten läpikäymiseen. Kohderyhmätuntemuksen kautta voidaan valikoida uusia, kävijöiden intressejä parhaiten tukevia, lähestyttäviä yhteistyökumppaneita. Koska kumppanuushankinnan taustalla on ajatus Tuska-festivaalin asiakkaiden palvelemisesta, voidaan valituista yrityksistä priorisoida ne, jotka viestivät omaa asiakaslähtöisyytään voimakkaimmin. Yhteistyömahdollisuutta voidaan argumentoida yhteisten tavoitteiden kautta ja viestiä vahvistaa kävijätutkimuksen monipuolisten hyödyntämismallien avulla. Toivekumppanille kannattaa myös esittää faktoja tapahtumakumppanien muistettavuudesta asiakkaiden keskuudessa. Isoimpien yhteistyöyritysten lukuarvoja esittämällä voidaan myydä potentiaaliselle kumppanille korkeampi kumppanuusstatus, jos vain kumppanierarkia on olemassa. Asiakaslähtöisten kumppanuuksien toteutuessa Tuska-festivaali saa yhden kulman lisää omaan viestintäänsä.

- Rohkeus – tapahtuman imago. Toivelistatekniikkapajassa tuotiin esiin Tuska-festivaalin liitettävät negatiiviset miellelyhtymät. Nämä konnotaatiot ovat siinä mielessä oleellisia tiedostaa, että niihin törmätään FME:n henkilökunnan mukaan myös yhteistyöyrityksissä. Tapahtumaorganisaation rohkeus epäkonventionaalisten markkinointikampanjoiden toteuttamiseen voidaan yhdistää esimerkiksi toivelistatekniikkapajassa esitettyyn toiveeseen Hevisaurus-konsertin järjestämisestä. Lastenkonsertti järjestetään yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa. Hevisaurus esiintyy tapahtumalauantaina ennen varsinaisen festivaalin alkamista. Tapahtuma suunnataan lasten lisäksi heidän isovanhemmilleen ja viestinnässä painotetaan Tuska-festivaalin pehmeitä arvoja ja eläkeikäisten ilmaista sisäänpääsyä tapahtumaan. Helsingin kaupunki hyödyntää tapahtuman positiivista julkisuusarvoa omiin tarkoituksiinsa ja Tuska-festivaali saa kaupungilta tiedotustukea sekä konsertin järjestämiseen ja Suvilahden tapahtuma-alueen vuokramenoihin kohdennettavaa taloudellista tukea.
- Ohjelmisto – potentiaaliset asiakkaat. Tapahtuman monipuolista musiikkiohjelmistoa ei alaa seuraamattomien keskuudessa hahmoteta. Festivaalin kohderyhmän laajentamista voisi tehostaa ottamalla tapahtumassa esiintyvät rockbändit yhdeksi viestintäkärjeksi. Viestinnässä hyödynnettäisiin yhteistyökumppanien kanavia ja ”puskaradion” tehokkuutta viestin viemisessä uusille ihmisille.

Kevyemmän musiikin kärjellä varustettua viestiä voisi tarjota myös yrityksille. Helpommin lähestyttävän viestin kautta aloitetut yhteistyöneuvottelut voivat jo lähtökohtaisesti olla sujuvampia kuin myönnyttelyn kautta saavutettu tilanne. Tällaisessa tilanteessa viestin sisältö ja yhteistyöehdotus voisi olla muutenkin kepeämpi. Potentiaaliselle yritykselle voisi myydä tapahtumasta promootiopaidan ja kehottaa heitä hyödyntämään tilaisuus omassa sisäisessä viestinnässään. Monet yritykset etsivät hyviä ja erilaisia ideoita virkistyspäivien viettoon, Tuska-festivaali voisi olla yksi mahdollisuus. Virkisty Tuskassa!

Matriisin kolmas kategoria esittää organisaation heikkoudet suhteessa ympäristön mahdollisuuksiin. *Mini-maxi-tilanteessa* yrityksen on kyettävä voittamaan omat heikkoutensa, jotta sillä on mahdollisuus hyödyntää toimiympäristönsä mahdollisuuksia.

- Ideointikyky – teknologia. Tapahtumakumppanuuksien vertaisanalyysi osoitti, että verkko- ja mobiilipalveluihin keskittyviä yrityksiä ei ole saatu festivaalientälle houkuteltua. Teknologia-alan yrityksen erottuminen muista kumppaneista olisi taattu pelkästään toimialan perusteella. Lisäksi yhteistyön mahdollisuudet olisivat moniulotteiset. Tapahtuman asiakkaille suunnatun palvelun rinnalle yritys voisi luoda tuotteisiinsa ja osaamiseensa pohjautuvaa tarjoomaa myös tapahtumahenkilökunnan ja tekniikan tarpeisiin sekä artisti- ja vip-tiloihin. Sisäiseksi heikkoudeksi esitetty uusien yhteistyömallien ideointi käännetään vahvuudeksi konseptoimalla teknologiayrityksen intressejä hyvin tukeva palvelukokonaisuus.
- Mediakumppani – kohderyhmä. Radio Rock on Tuska-festivaalin tärkeimpiä kumppaneita, samalla se on oleellinen partneri myös muille festivaaleille. Vertaisanalyysistä voidaan päätellä, että tapahtumanäkyvyyden hyödyntäminen on oleellinen osa kanavan markkinointistrategiaa. Samaan aikaan Tuska-festivaali tarjoaa kanavalle verrokkitapahtumista suurimman yhteyden Radio Rockin tavoittelemaan kohderyhmään, mutta kanavan näkyvyys on Tuska-festivaalilla sama kuin se on muissakin tapahtumissa. Kohderyhmän yhteensopivuuden ja pitkäaikaisen kumppanuuden pohjalta FME:llä on mahdollisuus neuvotella yhteistyösopimuksesta entistä kattavampi ja erottaa kanavan tapahtumanäkyvyys muista festivaaleista nostamalla se Tuska-festivaalin viestinnässä päämediakumppaniksi.

- Kumppanimäärä – yhteiskuntavastuu. Aiemmin työssä esitettiin yhteiskuntavastuullisten arvojen ja päämäärien kasvusta sponsoriyritysten keskuudessa. Tuska-festivaalilla on rajallinen määrä kumppaneita, joiden joukkoon ei mahdu ainuttakaan selkeästi yhteiskuntavastuuseen panostavaa toimijaa. Oikein viestittynä opetus- ja kulttuuriministeriön tapahtumatuen ulkopuolelle jääminen sekä tapahtumatuotantoon ekologisen kulman löytäminen, voivat edes auttaa yhteiskuntavastuuta painottavia tukijoita kiinnostumaan tapahtumasta.

TOWS-matriisissa esiintyvää puolustavaa strategiaa kannattaa käyttää, kun yrityksen sisäiset heikkoudet ja toimiympäristön uhat yhdistyvät. Matriisin esittämästä *mini-mini-tilanteesta* selviytyäkseen, yrityksen on osattava vastata kysymykseen miten minimoida organisaation sisäiset heikkoudet ja välttää ulkoiset uhat?

- Resurssit – markkinointirahan puute. Sponsorimarkkinat supistuvat ja tukea jaetaan entistä pienemmälle yritysjoukolle. FME:n on hyväksyttävä omat ajalliset resurssinsa ja tehtävä kilpailupäätöksensä realiteetteihin perustuen. Merkittäväänkään yhteistyömahdollisuuteen ei kannata hukata resursseja varsinkin, jos yhteistyösopimuksen syntyminen näyttää epätodennäköiseltä.
- Taloustilanne – ympäristön seuranta. Talouden yleisesti epävakaa tila saa pahimmillaan kumppanit pienentämään markkinointibudjettejaan tai siirtämään yritys yhteistyönsä fokusta toisille aloille parempien tuotto-odotuksien toivossa. Ympäristön seuraamatta jättäminen ja luottaminen edellisvuosien kaltaisen toiminnan toistuvuuteen voi aiheuttaa merkittäviä tappioita Tuska-festivaalin tulokseen. Uhkakuvan ennaltaehkäisemiseksi FME:n kannattaa solmia useamman vuoden kumppanuussopimuksia tai ainakin seuraavaa tapahtumavuotta koskevia, yhteistyöoptiolla ehdollistettuja sitoumuksia. Näin mahdollisista muutoksista saadaan tieto aikaisessa vaiheessa.

Kohderyhmä – genren suosio. Tuska-festivaalin kohderyhmä on rajallinen ja metallimusiikin suosio on tällä hetkellä verrattain alhaalla. Tapahtuman suosion ylläpitämiseksi festivaaliohjelmiston tulee houkutella yleisöä mahdollisimman laaja-alaisesti. Edellisvuoden tapahtumaan saatiin pääesiintyjäksi Megadeth, joka kiinnostaa 1980-luvulla nuoruutensa eläneitä, mutta festivaaleilla harvemmin aikaansa viettäviä henkilöitä. Toinen keino on panostaa uusasiakashankintaan tähtäävään viestintään.



Kumppanierihierarkian ja yritysysteistyöstrategian luominen edesauttavat Finnish Metal Events Oy:n yritysysteistyötä koskevan ammattitaidon tunnistamista kumppanien piirissä. Yritysysteistyöhalukkuudesta ulospäin viestiminen erottaa FME:n positiivisesti useimmista kilpailijoistaan luoden samalla yritykselle merkittävää kilpailuetua. Kumppanierihierarkian ja yritysysteistyöstrategian kautta FME täsmentää myös omia kumppanuustarpeitaan suhteessa Tuska-festivaaliin ja yrityksen omaan tarjoomaan sekä yritysysteistyön tavoitteisiin. TOWS-matriisin hyödyt konkretisoituvat ensisijaisesti tavassa ajatella yhteistyökumppanuuden toimintamalleja omiin vahvuuksiin peilaten. Ajatusmalli mahdollistaa toiminnan fokuksen säilyttämisen yrityksen ja Tuska-festivaalin vahvuuksissa, mikä parhaimmillaan johtaa entistä kattavampien yhteistöiden realisoitumiseen ja työskentelyn kokonaisvaltaiseen tehostumiseen. Finnish Metal Events Oy:n tämän hetkiset resurssit riittävät kehitysehdotusten käytäntöön siirtämiseen ja ideoiden mahdollinen toteuttaminen näyttäytyisi kumppanuustoiminnan näkökulmasta vartenotettavana kehitysaskeleena.

## Lähteet

Alaja Erkki, Forssell Christina 2004. Tarinapeliä – Sponsorin käsikirja. Helsinki: Suomen Urheilumuseosäätiö.

Festivaalien taloudellisia avainlukuja 2010, 2012. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.festivals.fi/resource/files/festivaalien-taloudellisia-avainlukuja-2010.pdf>> (luettu 3.1.2013).

Flow-festivaali 2013. Kumppanit. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.flowfestival.com/kumppanit>> (luettu 2.1.2013).

Ilosaarirock 2013. Partnerit. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.illosaarirock.fi/2012/partnerit.php>> (luettu 28.12.2012).

Isohookana, Heli 2011. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro Oy: Helsinki.

Kotler, Philip 2000. Marketing Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Live Earth 2012. About Live Earth. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://liveearth.org/en/liveearth>> (luettu 26.12.2012).

Markkinointiviestintä. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/markkinointiviestinta>> (luettu 2.1.2013).

Markkinointi ja viestintä. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://mtl.fi/markkinointi-ja-viestinta>> (luettu 2.1.2013).

Meristö, Tarja & Molarius, Riitta & Leppimäki, Sami & Laitinen, Jukka & Tuohimaa, Hanna 2007. Laadukas SWOT - Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. [verkkodokumentti]. Saatavuus <[http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS\\_SWOT.pdf](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf)> (luettu 28.1.2013).

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012. Valtakunnalliset kulttuuritapahtumat 2012. [verkkodokumentti]. Saatavuus

<[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/ty\\_avustukset/myonnetyt\\_avustukset/12fest\\_www.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/ty_avustukset/myonnetyt_avustukset/12fest_www.pdf)> (15.2.2013).

Moilanen, Teemu & Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy: Helsinki.

Nordlund, Tomi 2011. Onko liveä jo liikaa? Rumba. 7.10.2011. 46.

Nummirock 2013. Yhteistyökumppanit. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.nummirock.fi/2013/?p=yhteistyokumppanit>> (luettu 18.12.2012).

PESTLE analysis 2010. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>> (luettu 5.2.2013).

Provinssirock 2012. Yhteistyökumppanit. [verkkodokumentti]. Saatavuus <[http://www.provinssirock.fi/toimitus\\_sunnuntai?expand=1&skip=10](http://www.provinssirock.fi/toimitus_sunnuntai?expand=1&skip=10)> (luettu 26.12.2012).

Red Bull Music Academy 2013. Academy. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.redbullmusicacademy.com/academy>> (luettu 15.2.2013).

Ruisrock 2013. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.ruisrock.fi>> (luettu 14.2.2013).

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Sherwin, Adam 2013. Stars head to Scandinavia as Nordic nations find music industry salvation. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/music/news/stars-head-to-scandinavia-as-nordic-nations-find-music-industry-salvation-8470413.html>> (luettu 17.2.2013).

Sponsorointibarometri 2012, 2012. Mainostajien liitto. [verkkodokumentti]. Saatavuus <[http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2012.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2012.html)> (luettu 29.12.2012).

Taloudellinen katsaus – tiivistelmä 2012. Valtiovarainministeriö. [verkkodokumentti].

Saatavuus

<[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20120917Taloud38254/tk\\_paehkinaenkuoribrosyyri.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20120917Taloud38254/tk_paehkinaenkuoribrosyyri.pdf)> (luettu 18.2.2013).

Tilastokeskus 2012. Kannettavien laitteiden käyttö langattomaan internet-yhteyteen kodin tai työpaikan ulkopuolella viimeisen 3 kk iän, toiminnan, koulutusasteen, asuinpaikan kaupunkimaisuuden ja sukupuolen mukaan aikana 2012, %-osuus väestöstä. [verkkodokumentti]. Saatavuus <[http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2012/sutivi\\_2012\\_2012-11-07\\_tau\\_008\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2012/sutivi_2012_2012-11-07_tau_008_fi.html)> (luettu 15.2.2013).

Tolppanen, Eero & Tuomainen Tommi 2012. Musiikkialan talous Suomessa 2011.

[verkkodokumentti]. Saatavuus

<[http://musicfinland.fi/en/media/documents/tunnuslukuja\\_ja\\_tutkimuksia2.pdf](http://musicfinland.fi/en/media/documents/tunnuslukuja_ja_tutkimuksia2.pdf)>

Turkle, Sherry 2012. The Flight From Conversation. [verkkodokumentti]. Saatavuus

<<http://www.nytimes.com/2012/04/22/opinion/sunday/the-flight-from-conversation.html?pagewanted=all&r=1&>> (luettu 18.2.2013).

Tuska-festivaali 2013. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.tuska-festival.fi/>> (luettu 17.12.2012).

Valanko Eero, 2009. Sponsorointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valvira 2012. Alkoholihallinnon näkemyksiä alkoholilainsäädännön uudistamiseksi.

[verkkodokumentti]. Saatavuus

<[http://www.valvira.fi/files/Alkoholilainsaadannon\\_uudistaminen\\_muistio.pdf](http://www.valvira.fi/files/Alkoholilainsaadannon_uudistaminen_muistio.pdf)> (luettu 17.2.2013).

YleX 2013. Järjestäjä: Jos anniskelu loppuisi, festarilippujen hinnat kallistuisivat kolmanneksella. [verkkodokumentti]. Saatavuus

<<http://ylex.yle.fi/uutiset/popuutiset/jarjestaja-jos-anniskelu-loppuisi-festarilippujen-hinnat-kallistuisivat-kolmannek>> (luettu 20.2.2013).

## Haastattelut

Kuosmanen, Hanna 2012. Toimitusjohtaja, Finnish Metal Events Oy. Haastattelu 1.10.2012.

## Liite 1

FME:n yritysysteistyön nykytilan kartoitus

1.10.2012

Haastattelurunko

### 1 KARTOITUS

#### Resurssit

Mitä resursseja vaaditaan, jotta voidaan rakentaa menestyvää yritysysteistyötä?

Taloudelliset.

- Taloudelliset resurssit määrittävät voidaanko (jos halutaan) esim. ulkopuolista apua palkata?

Ajalliset.

- Huomioi, että menestyvä yhteistyö vaatii jatkuvaa ylläpitoa! Pelkkä sponsorin hankintaan budjetoitu aika ei siis ole tarpeeksi.

Henkilöstö.

- Oleellista on miettiä kuka hoitaa ja paljonko yhteistyöhön on käytettävissä aikaa?

#### Olemassa oleva yritysysteistyö

Miten arvottaisit yritysysteistyön nykyistä tilaa suhteessa työmäärään ja tulokseen?

- Laatu / toimivuus.
- Hedelmällisyys.
- Panostukset.
- Tasot.

#### Sopimusten yksittäinen tarkastelu

- tekninen muoto
- sisältö
- panostukset
- kohde
- julkisuus
- sisäinen sitoutuminen
- muut seikat
- tulokset

## Yhteistyösopimusten kokonaisuuden tarkastelu

- määrä
- kohteet
- rooli
- kokonaispanostukset
- organisointi
- muut seikat
- kokonaistulokset

## Ympäristö

Liiketoimintaa ohjaava ulkopuolinen todellisuus

Yrityskenttä.

- Mitä muita yrityksiä alueella sponsoroidaan? Ovatko kilpailevat yritykset jo samoilla kukkaroilla, jos kyllä, niin saavuttavatko he sillä etulyöntiaseman? Seuraa alueen yritystoimintaa, sen trendejä ja kehityssuuntia jatkuvasti. Poimi ideoita bisnesnäkökulmasi edistämiseksi ja nosta valmiutta tarttua tilaisuuksiin myydä/ostaa yhteistyötä.
- Listaa yritykset, jotka parhaiten vastaavat tuen tarvetta tai yhteistyöehdotuksi. Yllä pidä listaa jatkuvasti, seuraa uusien yritysten kentälle tuloa sekä ole tietoinen potentiaalisten yhteistyökumppanien tuotelanseerauksista, juhllisuuksista yms.
- Luo yrityskohtainen kontaktilista, johon kirjataan sponsoroinnista vastaavat henkilöt kattavine yhteystietoineen (koko nimi, titteli, puhelinnumerot, sähköposti- ja mahdolliset sos.media -osoitteet).

Rajoitukset.

- Onko tapahtumapaikalla esim. jo olemassa oleva sopimus anniskelusta ja ruokatarjonnasta? Rajoittaako kaupunkitilan vuokraaminen alueella tapahtum aikana vaikuttaviin toimijoihin? Eli sallii kaupunki esim. anniskelun tmv. ko. tontilla? Onko tilojen käyttö sidottu tiettyjen palveluntarjoajien toimintaan? Olemassa olevien sopimusten vaikutus kaavailtuun yhteistyöhön.

## 2 TAVOTTEIDEN, TUOTTEEN JA KOHDERYHMÄN MÄÄRITTELY

Määrittele Finnish Metal Eventsin keskeisin tuote ja/tai palvelu sekä kohdeyleisö/asiakkaat, jota yhteistyöyrityksille tarjotaan?

Mitä arvoja sponsoroitavalla kohteella on? Mitä yleisölle halutaan viestittää tapahtumasta? Tapahtuman lähtökohdat ja historia?

- päätuote:
  - tapahtumat
- oheistuotteet:
  - t-paidat, juomakupit, pinssit, kassit, julisteet, flyerit, käsiohjelma, sähköinen media
- muu tarjonta:
  - alennusliput, hyväntekeväisyysliput...



- oravannahat:
  - mainostila, asiakkaat, imago

### Asiakkaat

- demografia: ikä, sukupuoli, kansalaisuus, sosio-ekonominen status, ammatti, etnisyys, uskonto, koulutus...
- psykografinen: kitaristit, autoilijat, musiikkifanit, matkailijat
- sijainti: maa, alue, kaupunki, kaupunginosa

### Yritykset

- toimiala: media, kulttuuri, elintarviketeollisuus, autoteollisuus, tekstiilit, audio / hi-fi, panimo, maahantuoja... ->
- toimialue: paikallinen, kansallinen, globaali
- imago: ajankohtaisuus ja arvot + "fiilis"
- Lähtökohtaisesti tulee ymmärtää yhteistyökumppanin näkökulma, tarpeet ja edut. Pyrkimyksenä on aina aidon, toimivan ja vuorovaikutteisen yhteistyösuhteen rakentaminen.
- rakennetaanko yhteistyötä pitkällä tähtäimellä molempien yritysten hyötynäkökulmasta?
- Taloudellinen tuki vs. yhteistyön molemminpuolinen, aktiivinen hyödyntäminen? Yritysten arvot, kohtaavatko?

## 3 YRITYSYHTEISTYÖN SUUNNITTELU

### Esityskelpoinen sponsorointipaketti

Kokoa yritysten mielenkiinnon herättävä markkinointipaketti sekä kirjalliseen että esitettävään muotoon.

#### Sisältö

- yritys- ja tapahtumaesittely; toimiala, toiminta sekä oma asema yrityksessä. Tapahtuman perustiedot: ajankohta, paikka, ohjelmistolinjaukset, yhteistyökumppanit, tukijat ja tiedot järjestävästä
- tarjonnan esittely; mitä sinä voit tarjota yritykselle? Esim. asiakkaat (tarkkoine infoineen), mahdollinen näkyvyys, sisällöntuotantomahdollisuudet
- erilaisten yhteistyömallien erittely; "pääyhteistyökumppani", "yhteistyökumppani" ja "mediayhteistyökumppani" sekä mahdollisuus tapauskohtaiseen yhteistyökumppanuuden määrittelyyn. Muista myös hinnoitella esittämäsi mallit. Laskutettu summa ei ole 100% tuottoa, vaan sillä pitää kattaa myös yhteistyöstä aiheutuvia kuluja.
- tavoitteiden esittely; kerro yritykselle yhteistyön tavoitteista ja mahdollisuuksista sekä niiden mukanaan tuomista eduista. Tavoite on, että sponsori näkee tapahtuman potentiaalin oman toimintansa näkökulmasta
- markkinointistrategian esittely; miten, missä, milloin ja miksi yritys esitellään? Online ja offline –markkinointi + yhteistyökumppanit – ketä tavoitetaan ja millä näkyvyydellä (esittelyyn kannattaa sisällyttää visuaalisia elementtejä esim. kuvakaappaukset sosiaalisen median tileistä ja aiotuista kuvista yrityslogoilla).

- toimintasuunnitelma: esittele suunnitelman suurpiirteinen aikataulu tärkeimpine nostoineen.
- paketin ulkoasu! Huomioi, että esitys pitää olla näyttävä ja kohdetta hyvin esittelevä. Asiakkaiden lainaukset, kuvat tapahtumasta, videoklipit, oheistuotteet – kaikki minkä avulla yhteistyökumppanin on helpompi hahmottaa omaa näkyvyyttään ja toiminnan mahdollisuuksia.

#### 4 SUUNNITELMAN TOTEUTUS

##### Pelin avaus

- Ole yhteydessä. Soittaessasi puhelun puhu tarkasti, yksiselitteisesti, itsevarmasti ja lyhyesti ja kerro lähettäväsi sponsorointiehdotuksen. Eli Kerro kuka olet, mistä olet, mikä on asiasi ja pyri sopimaan audienssi. Muista, sinun pitää tapahtuman edustajana tuntea kaikki faktat ja pystyä ennen kaikkea vastaamaan kysymykseen ”miksi sponsoroisimme juuri tätä tapahtumaa”. Puhelu on sähköpostia henkilökohtaisempi. Sähköposti ensisijaisena yhteydenottona tulee sisältää sponsorointipaketti. Yhteydenoton kieliasu!
- Ajoitus. Ota yhteyttä ja lähetä materiaalit mahdollisimman hyvissä ajoin. Yritykset tekevät sponsorointibudjettinsa vuosi kerrallaan. Lisäksi, tapaamisten järjestäminen saati ehdotusten hyväksyminen vie aikaa!
- Seuranta. Palaa yhteyshenkilöllesi noin viikko materiaalipaketin lähettämisen jälkeen ja tiedustele tilanteen kehitystä. Et varmaankaan saa vastausta, mutta tämä antaa heille mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä. Tarjoudu menemään tapaamiseen. Kielteisen vastauksen saatuaasi, voit silti lähettää yritykselle paketin.
- Tapaaminen. Saatuaasi audienssin valmistaudu tilaisuuteen äärimmäisen hyvin. Annat ammattimaisen kuvan, jos viet audienssiin jotain konkreettista näytettävää: tapahtumasta voi esimerkiksi kuvata muutaman minuutin videokoosteen, jossa esitellään samalla tapahtuma ja sen toimintaa.
  - Mikäli sinulla on mielessä erityisesti tätä yritystä varten räätälöity yhteistyömuoto, esittele se hyvin ja perustele miksi se palvelisi myös heidän intressejään parhaiten.
  - Perehdy huolellisesti yrityksen toimintaan ja arvoihin ennen audienssia. Yritykset määrittelevät usein nettisivuillaan vision ja mission lisäksi arvonsa. Tutustu näihin tarkasti ja linkitä valmiiksi tapahtuman arvot yrityksen arvomaailmaan – tällöin imagoristiriitaa ei nouse neuvotteluissa esteeksi.

##### Sopimukset

- Sopimus. Yhteistyön molemminpuoliset velvoitteet, aikataulu, hinnoittelu sekä näkyvyysyksityiskohdat kirjataan sopimukseen osapuolten vastuiden ja oikeusturvan selvittämiseksi. Huolehdi, että sopimukseen kirjatut asiat suoritetaan sovitusti ja aikataulussa. Aikatauluista luistaminen ynnä muu sovittujen asioiden laiminlyönti johtaa tehottomampaan yhteistyöhön ja pahimmillaan sopimuksen purkamiseen.
  - Mikäli sopimusta (l. yhteistyötä) ei synny, kysy syytä ja sille perusteluja. Jos syy on sellainen, johon voit tulevaisuudessa vaikuttaa, olet ensi ker-

ralla paremmin valmistautunut. Jos syyt ovat sellaisia, joihin et voi vaikuttaa tiedät olla seuraavina vuosina lähestymättä ko. yritystä. Listaa palautteet potentiaalisten sponsorien listaan ja analysoi tulokset ensi vuotta varten.

### **Yhteistyön aktualisoituminen**

- Ole tasaisin väliajoin yhteydessä kontaktihenkilöösi yhteistyön alettua. On tärkeää informoida kontaktia varsinkin silloin, kun sovittua asioita ollaan toteuttamassa. Esim. yhteistyökumppanille on hyvä lähettää mainosvedos katsottavaksi/hyväksyttäväksi enne kuin se menee painoon. Lähetä heille myös kaikki missä heidät mainitaan sekä kerää materiaalia matkan varrella loppuraportointia varten. Menettelyn pitää toimia molempiin suuntiin.
- Pidä yhteyttä yhteistyökumppaneihin myös tapahtuman aikana. Infoa heitä vip-tilaisuuksista tai muusta oheistoiminnasta ja lähetä heille kutsut tilaisuuksiin jo etukäteen.
- Tallenna esim. kuvaamalla yhteistyökumppanin näkyvyyttä tapahtumassa ja säästä mahdolliset lehtiartikkelit, tiedotteet, julisteet, mainokset jne., joissa yhteistyökumppani nostetaan esiin.

### **Jälkihoito**

- Älä lopeta yhteistyötä tapahtuman tmv. jälkeen. Muista molemminpuolinen palautteenanto tapahtuman jälkeen. Mikä onnistui yhteistyössä hyvin, missä oli parantamisen varaa. Pyydä aina palautetta sponsoritalolta mikäli he eivät anna sitä automaattisesti.
- Pidä aina kiinni jo olemassa olevista sponsorointisuhteista. Samojen yhteistyökumppanien ylläpito vaatii aikaa ja työtä.

### **SWOT**

sisäiset vahvuudet:

sisäiset heikkoudet:

ulkoiset mahdollisuudet:

ulkoiset uhkatekijät: